

9

Scenari per il dopo-crisi: formazione, lavoro e organizzazione nelle Bcc dell'Emilia Romagna

Atti del Convegno Nazionale
tenuto presso la sede
della Federazione delle Bcc dell'Emilia Romagna

Bologna, 22 settembre 2011

i **Q**uaderni di formazione

Collana di incontri e studi giuridico-bancari
a cura della Federazione delle Banche
di Credito Cooperativo dell'Emilia Romagna



Federazione delle Banche di Credito Cooperativo dell'Emilia Romagna
via Trattati Comunitari Europei 1957-2007, 17 - 40127 Bologna
Tel. 051.6314011 - Fax 051.379084
federazione@fedemilia.bcc.it - www.fedemilia.bcc.it



In alto: la presidenza del convegno. Al centro il Presidente della Federazione Giulio Magagni. Alla sua destra il Direttore Generale Daniele Quadrelli, Marcello Pagnini della Banca d'Italia di Bologna e il prof. Enzo Rullani. Alla sua sinistra il vice Presidente Secondo Ricci. Sopra: una panoramica del salone "Dalle Fabbriche" gremito di partecipanti

INDICE

PRIMA SESSIONE: RELAZIONI

| | |
|---|----|
| Lavoro, imprese, persone. Scenari del cambiamento <i>di Enzo Rullani</i> | 21 |
| Il mondo non sarà mai più come prima: non c'è Bcc che da sola possa sopravvivere <i>di Giulio Magagni</i> | 35 |
| Organizzazione, risorse umane e formazione: cosa cambia nelle banche? <i>di Marcello Pagnini</i> | 39 |
| Oltre la crisi. Ripensare management, sviluppo delle persone e formazione <i>di Pier Giovanni Bresciani</i> | 55 |
| La ripresa dipende da noi: la cooperazione di credito tra idee e risorse <i>di Secondo Ricci</i> | 69 |

SECONDA SESSIONE: CONSIDERAZIONI

| | |
|---|-----|
| La formazione nelle Bcc dell' Emilia Romagna: alcuni dati <i>di Alessandro Trombetti</i> | 71 |
| L' investimento in formazione è fondamentale per la crescita professionale <i>di Laura Mengoli</i> | 73 |
| Presentazione del Corso in Economia e Gestione del Credito Cooperativo <i>di Massimiliano Marzo</i> | 77 |
| Suggerimenti per la formazione manageriale nelle Bcc <i>di Paolo de Angelis</i> | 79 |
| L' impegno di SeF per un ruolo attivo della formazione <i>di Giorgio Errani</i> | 83 |
| La formazione nella gestione del rapporto tra Banca e Impresa <i>di Alessandro Berti</i> | 89 |
| Il contributo della formazione alla consapevolezza di ruolo <i>di Massimo Tommolillo</i> | 95 |
| Le nuove frontiere della comunità di pratica <i>di Andrea Clementi</i> | 105 |
| Condividere il cambiamento per gestire il "dopo-crisi" <i>di Daniele Quadrelli</i> | 109 |

PRESENTAZIONE

PIER GIOVANNI BRESCIANI

*presidente SIPLO e docente all'Università di Bologna,
Genova e Trento*

Il momento critico che il nostro Paese sta da alcuni anni attraversando rende particolarmente attuale e cruciale il tema posto al centro della riflessione del seminario organizzato dalla Federazione Regionale delle Bcc dell'Emilia Romagna, che è ben rappresentato dal titolo scelto.

Il titolo infatti richiama, come “test di realtà”, la crisi con cui siamo chiamati a misurarci: che non appare più ormai come una congiuntura, ma che sempre più concordemente viene definita, da osservatori di pur diverso orientamento scientifico ed anche politico, come evoluzione qualitativamente discontinua rispetto all'andamento economico degli ultimi decenni.

Ma allo stesso tempo, il titolo suggerisce che la riflessione intende porsi in una prospettiva di superamento della crisi: a partire dal cambiamento che tale prospettiva richiede (e vorrei dire impone) ai modelli manageriali ed organizzativi; alla configurazione dei processi di lavoro, dei ruoli professionali e delle competenze; e infine (in relazione a questi) anche alle logiche e alle metodologie degli interventi di formazione e consulenza che le banche hanno adottato in questi anni.

La sequenza dei contributi che verranno presentati esprime una concezione precisa, potremmo dire una “tesi”: e la tesi è che nessun superamento della crisi è possibile senza il contributo di intelligenza, di competenza, di intraprendenza, di partecipazione e di innovazione delle persone.

E che le imprese che non “curano” questo aspetto si votano all'insuccesso, che sempre più spesso significa fallimento.

E che i modelli manageriali e di consulenza (e magari anche di formazione) che non siano conseguenti con tale concezione sono destinati al fallimento, e cioè a riportarci precisamente dove oggi ci troviamo.

Perché per affrontare con successo il futuro occorrono certamente una visione strategica, una organizzazione solida, processi di lavoro e meccanismi operativi efficienti, efficaci sistemi di gestione e sistemi informativi, complesse reti intra e inter-organizzative, politiche retributive eque, buone condizioni contrattuali, servizi innovativi e di qualità, e poi etica, equità, cittadinanza organizzativa, e tanto altro: ma tutto questo semplicemente “non funziona” se le persone non hanno competenze, motivazioni e condizioni in grado di “dare vita” (è il caso di dirlo) alle imprese con i propri comportamenti.

Occorre sapere e saper fare quindi (ma come vedremo dai contributi dei relatori, anche sapere innovare ed “inventare”), ma occorre anche voler fare e poter fare: e rispetto a tutto ciò il management, i modelli organizzativi, la consulenza e la formazione hanno un ruolo essenziale.

Perché se è vero quanto appena affermato, allora tra i tanti processi di lavoro ci sono almeno due processi “poco visibili” ai quali si dedica ancora troppa poca attenzione e che sono invece assolutamente cruciali per l’economia e per l’impresa, e alla fine per la società: si tratta del processo di *apprendimento* (quello attraverso il quale le persone acquisiscono conoscenze e capacità) e del processo di *motivazione* (quello attraverso il quale le persone sviluppano intenzioni, volontà, “voglia di fare”, desiderio di intraprendere e di partecipare, assunzione di responsabilità e di iniziativa, e attribuiscono senso al loro agire: in altri termini, danno un senso alle loro conoscenze e capacità).

Per questo la formazione è una risorsa così importante: perché quando è “buona formazione”, è

propriamente il luogo in cui avviene l’apprendimento di “ciò che ancora non si sa”, ed il luogo in cui si ricostruisce, si consolida, si struttura e si condivide l’apprendimento che ha luogo tramite l’esperienza di lavoro individuale e collettiva.

E il management e il “fare organizzazione” sono così importanti non solo o tanto perché rappresentano le funzioni della “direzione” dell’azienda, ma anche e soprattutto perché costituiscono le funzioni dalle quali dipende che questi due processi “invisibili” eppure così cruciali “funzionino” oppure no: il processo di *apprendimento* (tramite la formazione, e certamente non solo), e il processo di *motivazione* (tramite le politiche retributive e di gestione e sviluppo, e certamente non solo).

La tesi che intendiamo proporre all’attenzione in questo seminario è che, se vogliamo “superare la crisi”, management e consulenza devono occuparsi di più (e in modo anche radicalmente diverso da come hanno fatto fino ad ora) delle “condizioni” organizzative che consentano alle persone di sviluppare competenze, iniziativa, innovazione, cooperazione, motivazione.

La prima parte del seminario è dedicata alla raccolta di riflessioni e suggestioni su questi diversi aspetti, a partire dal contributo di esperti e docenti universitari, che hanno condotto attività di ricerca ma che hanno anche maturato esperienze di consulenza e di intervento nelle organizzazioni, ed anche con le Bcc.

La seconda parte invece è dedicata alla presentazione di alcune esperienze di formazione particolarmente significative sviluppate dalle Bcc dell’Emilia Romagna, a partire dalla analisi di alcuni dati sull’attività complessiva realizzata in particolare in questi ultimi anni e sulla sua evoluzione quanti-qualitativa.

Questa sorta di “bilancio di competenze” della propria attività formativa, che la Federazione con molta trasparenza propone a valle di una riflessio-

ne strategica come quella sviluppata nella prima parte del seminario, è animata da un lato dal desiderio di valorizzare e condividere quelle che la Federazione ritiene sue “buone pratiche”, e dall’altro dalla intenzione di valutare se e quali sviluppi o cambiamenti sia eventualmente opportuno o necessario realizzare in coerenza con il ripensamento strategico dei modelli manageriali ed organizzativi posto a tema nel seminario.

Che in tempi come questi la Federazione Regionale Bcc dell’Emilia Romagna abbia scelto di dedicare una intera giornata di approfondimento e riflessione a questi temi è di per sé significativo del suo orientamento culturale e strategico: è questo probabilmente il caso in cui, prendendo a prestito il celebre motto di Marshall McLuhan, si può affermare che “il mezzo è il messaggio”.

PRESENTAZIONE

DANIELE QUADRELLI

Direttore generale della Federazione delle Bcc dell’Emilia Romagna

Benvenuti a tutti e grazie di essere qui in questa giornata. Ringraziamo il prof. Rullani: da tempo volevamo coinvolgerlo come relatore e finalmente questo intento si è realizzato. Ringrazio il prof. Bresciani che è stato assieme a noi l’ideatore e il coordinatore scientifico di questa giornata. E ringrazio il dott. Pagnini dell’Ufficio Ricerca e Studi della Banca d’Italia di Bologna.

Sono presenti tanti ospiti, non posso nominarli tutti ma voglio ricordare il Direttore di Federazione Marche: per la prima volta partecipa ad una nostra iniziativa, e lo ringrazio di essere qui. Poi il Direttore di SeF, Paolo de Angelis: nel pomeriggio ci verrà presentata anche la relazione di un suo collaboratore che rappresenta SeF in Emilia Romagna, Giorgio Errani. Poi c’è il dott. Dal Mas della Federazione Lombardia, ci sono le amiche e colleghe della Federazione Veneta, della Federazione Abruzzo e del Lazio: abbiamo anche ospiti che vengono da altre realtà, che saluto tutti.

Come avete visto la giornata è suddivisa sulla base di due sessioni relativamente autonome. Nonostante la seconda parte della giornata abbia un focus molto specifico, non si tratta di una sessione riservata solo agli “addetti ai lavori” della formazione, perché in realtà i temi che vengono discussi sono di più ampio respiro. D’altra parte forse questa iniziativa e quella che programmata per il prossimo mese di ottobre sui modelli e rinnovi contrattuali nel sistema delle Banche di Credito Cooperativo, costituiscono il percorso di avvicinamento al Convegno Nazionale, così come il nostro Convegno interno, che si tiene l’8 di ottobre a Rimini nel nuovo Palazzo dei Congressi, finalmente agibile.

Il titolo è già molto evocativo di uno stato d’animo, di

una situazione che è anche di relativa incertezza *Bcc: un futuro in gioco*.

La giornata di oggi è organizzata in modo tale da riflettere sulla formazione, sugli investimenti in formazione che abbiamo fatto e su quelli che stiamo facendo, ma anche sul lavoro e sull'organizzazione. Il prof. Rullani, il prof. Bresciani, lo stesso relatore di Banca d'Italia ci offriranno elementi per una riflessione complessiva. Nella mattinata confidiamo di aprire anche un momento di discussione, alla quale partecipano anche molti Amministratori, che ringrazio della loro presenza perché questo è un momento un po' particolare, di difficoltà e di cambiamenti.

La parola al Presidente per l'introduzione ai nostri lavori.

INTRODUZIONE

GIULIO MAGAGNI

*Presidente della Federazione delle Bcc
dell'Emilia Romagna*

Anch'io saluto gli ospiti e ringrazio tutti voi di essere presenti numerosi per questo incontro, che riteniamo sia importante in un momento come quello che stiamo attraversando, come "sistema Italia" ma anche come Credito Cooperativo.

È inutile negare che anche, noi come Credito Cooperativo, stiamo soffrendo.

Prendo spunto dal titolo *Scenari per il dopo-crisi*, metterei un punto interrogativo *Scenari per il dopo-crisi, ma quando?*: perché la crisi è molto più grave di quello che molti stanno pensando.

Ieri ho partecipato al Comitato Esecutivo dell'Abi e si è trattato di un Comitato drammatico. Oggi avete visto sulla stampa che a ben 17 banche è stato abbassato il rating. Anche noi quindi siamo coinvolti in questo momento complesso. Ma perché ho definito drammatico il comitato di ieri? Perché le grandi Banche (tutte presenti, non mancava nessuno ieri al Comitato Abi) hanno fatto un'analisi in funzione anche di quello che emerge dai loro uffici-studi (pensiamo agli uffici-studi di Intesa, Unicredit, Banca Popolare e Ubi, cioè uffici-studi che forse sono più importanti di quelli dello Stato): e cioè che in questa situazione e con queste linee di scelta da parte del Governo, questo Paese non ha scampo, nel senso che anche per noi la prospettiva del default non è così poi improbabile. La rabbia che emergeva ieri (per questo dico che è stato drammatico: infatti sono stato turbato per tutto il giorno, perché una cosa è raccontarlo e altra cosa è viverlo in diretta) nasce del fatto che questo è comunque uno dei Paesi più industrializzati d'Europa, qualunque cosa si dica. È un Paese che come ricchezza forse è il più ricco d'Europa perché come risparmio e anche come capitali, ha una

potenzialità enorme. È un Paese che per tutta una serie di scelte ma anche per la sua storia, rischia oggi di fare la fine di Paesi molto meno strutturati come Grecia, Spagna e Irlanda, e forse anche di finire in modo peggiore. È evidente che, proprio perché è competitivo, è preso più di mira di altri in quanto è evidente che, quando c'è crisi in ambito europeo, le nazioni che sono più strutturate e che hanno una storia diversa, come ad esempio la Francia (trascuriamo per un momento la Germania, che è particolarmente strutturata in tutto), non è che se la passino meglio di noi se consideriamo i dati degli uffici-studi di Banche che hanno rapporti internazionali (compreso Luigi Abete che è il Presidente di Bnl ma è legato a Bnp Paribas). Quindi stando ai dati, è evidente che soffrono anche loro come soffre l'Inghilterra, ma è evidente che se indebolisci un altro Paese ti rafforzi tu, cioè quando un'impresa tedesca uguale alla stessa impresa italiana, che produce le stesse cose e che ha la stessa dimensione, può avere il denaro con 23 basis point a fronte dei nostri 350, è difficile che noi possiamo essere competitivi. Quando tu in partenza paghi il 30% di più l'energia è difficile che possiamo essere competitivi. Quando tu hai un costo del lavoro che è elevatissimo, nei confronti del resto d'Europa, è difficile che possa essere competitivo. Anche la manovra che è stata fatta è una manovra che tende essenzialmente a coprire delle falle, ma che non pensa allo sviluppo. In ambito europeo non siamo presi sul serio, perché una nazione che non si dà i presupposti per crescere è una nazione che non ha speranza, specialmente con un debito pubblico come ha questa nazione. Debito pubblico che esiste dal 1945 ma che siamo sempre riusciti a gestire, per cui siamo sempre stati osservati dall'Europa come un Paese disastroso da questo punto di vista ma che alla fine ce la faceva perché aveva una grande potenzialità di forza-lavoro e di imprenditoria (non voglio usare il termine stereotipato di fantasia, però certamente avevamo la capacità di uscirne) ma stiamo dimostrando di aver perso anche questa capacità. Soprattutto fuori dall'Italia questo è quello che viene

percepito, ma questo l'ho vissuto anch'io quindi posso testimoniare, anche nei confronti delle nostre consorelle europee, parlo di DZ, Raiffeisen, Crédit Agricole. Oggi quando ti presenti all'estero vieni quasi deriso, questa è la situazione. Oggi noi non abbiamo credibilità fuori dall'Italia e questo è un punto che certamente non aiuta questo Paese ad avere quello scatto che serve per uscire da questo momento così complesso e difficile. Non da ultimo, noi abbiamo avuto tante crisi in questi anni e la nostra forza per riuscire a passare la crisi era che gli Stati Uniti non erano in crisi e quindi trainavano, mentre oggi gli Stati Uniti sono in crisi forse più dell'Europa, pertanto cosa hanno iniziato a fare? Hanno cominciato a disinvestire in Europa e rientrare in America e quindi abbiamo anche questa difficoltà, ossia una massa di denaro americano che si sta trasferendo nel loro Paese.

È notizia di ieri, che i Lloyd di Londra hanno ordinato il ritiro di tutte le liquidità sulle Banche italiane e lo faranno per tutte le Banche europee e quindi c'è una situazione di panico in ambito di mercati e di finanza ma soprattutto di sfiducia fra le nazioni, che non aiuta certamente a superare questo momento.

Non aggiungo altro perché ci siamo dati la "consegna del silenzio" per le iniziative che assumerà l'Abi, però l'analisi è stata questa. Naturalmente l'Abi intende muoversi, cioè le Banche italiane vogliono uscire e muoversi insieme poi alle altre parti sociali, perché è evidente che Confindustria, l'Unione Cooperative e Impresa Italia non possono non essere coinvolti in un momento così complesso, in quanto siamo tutti legati a filo diretto: se un'impresa non funziona, le Banche non funzionano e la ripresa non c'è, quindi deve esserci una concertazione e non può esserci una concertazione delle parti sociali con 70 persone da una parte e 70 intorno a un tavolo, e quindi 140 persone che discutono non riuscendo mai a trovare una soluzione. È evidente che occorre prendere posizioni un po' più rigide nei confronti anche del Governo per andare a discutere di queste cose. Mentre si parlava di questo, alla fine io

pensavo al Credito Cooperativo che, purtroppo, forse è uno di quelle strutture che risente più di altre di questa crisi, perché la nostra attività è rivolta alla piccola-media impresa che è la prima che soffre in quanto, di solito, le piccole-medie imprese sono imprese di indotto e quindi sono le prime che vengono emarginate.

Abbiamo investito il 30% a livello nazionale sull'immobiliare e oggi l'immobiliare è la parte economica più debole del sistema e questo è certamente un punto che non ci aiuta.

Abbiamo detto in tutte le occasioni di essere patrimonializzati. Abbiamo detto "Siamo forti, siamo solidi", ma in realtà il nostro patrimonio è un patrimonio chiuso, limitato ed è legato alla crescita. Quindi o cresci e ti patrimonializzi o non cresci e il patrimonio cala, perché gli assorbimenti sono inversamente proporzionali all'andamento della crisi.

Quindi è evidente che tutto questo deve farci sopporre la presenza di alcuni problemi, e deve indurci a qualche domanda.

È ciò che faremo con il Convegno regionale che andremo a fare, ma penso anche con il Convegno Nazionale, che stiamo cercando di preparare, per vedere di ridiscutere le regole dello stare insieme.

Oggi ci stiamo rendendo conto che noi eravamo molto più "sistema" di quello che pensavamo di essere: il Fondo di garanzia dei depositanti, che è quello che ci lega a filo diretto uno all'altro, sta diventando un problema per tutti perché il "tiraggio" è spaventoso. I finanziamenti erogati devono essere pagati dalle Banche che non sono in crisi e quindi è evidente che noi siamo molto più sistema di quello che pensiamo.

C'è bisogno di iniziare a porre delle regole, cioè non è possibile che le Banche facciano quello che credono e poi quando le cose non vanno tutto il resto del sistema deve pagare, per stare insieme e per autogarantirci, a prescindere dal nuovo Fondo di garanzia che deve nascere (Il Fondo Istituzionale di Garanzia) che sarà un Fondo più pregnante e con maggiore capacità di tenere monitorate e sotto osservazione le Banche, magari an-

che intervenendo.

Già oggi con il Fondo di garanzia dei depositanti (tralascio quello degli obbligazionisti perché finora quello non lo abbiamo mai toccato, fortunatamente), è un Fondo che ci lega veramente a più mandati l'uno all'altro. Allora è evidente che non è possibile che ognuno faccia quello che crede e questo è il motivo della necessità di cambiare cultura nel Credito Cooperativo, non si può prescindere da questo.

Noi ci siamo nascosti per anni dietro all'immagine della Cooperativa, della solidarietà, della maturità e dietro a questo abbiamo in qualche modo accettato tutto: e a conti fatti è andata anche bene perché negli ultimi anni abbiamo avuto i mercati liberi sui nostri territori e perché le grandi Banche avevano fatto altre scelte. Oggi questo non è pensabile, e per fare buona Cooperativa bisogna essere prima di tutto buone imprese, e quindi bisogna iniziare a ragionare come imprenditori. L'ho già affermato in tante occasioni, e non è per passare da pessimista anzi forse sono un po' realista perché vedo molte cose, oggi c'è bisogno veramente che chi si appresta ad entrare nel Consiglio di Amministrazione e a gestire queste aziende lo faccia con lo spirito, certo cooperativista, ma altrettanto certamente imprenditoriale; non ci si può più permettere il diletterantismo. Occorre impegnarsi per capire, in quanto senza capire rischiamo di diventare "bombe a orologeria".

A me capita di incontrare le Banche da Bolzano a Palermo, entro nei Consigli e vengo invitato, e a volte esco che sono (lo dico senza ironia) quasi sbalordito dalla angustia che si manifesta dentro a certi Consigli, e non di rado oltretutto i problemi sono ancora più gravi: perché è molto più frequente di quello che pensiamo il "conflitto di interessi" dentro alle Banche. Quindi è necessaria veramente una rivisitazione del nostro "essere", senza perdere di vista quello che è il dettato dell'articolo 2 dello statuto, che è alla base della nostra esistenza e del nostro essere "diversi" dagli altri. Ma bisogna esserlo con coerenza perché non è vero che facciamo sempre solidarietà o mutualità: a volte ci compor-

tiamo come gli altri, specialmente negli ultimi periodi abbiamo fatto molta confusione perché abbiamo pensato di essere a tutti gli effetti un po' come le altre Banche. Era diventata una gara: cresciamo di due cifre, l'utile che doveva essere spaventosamente alto e che molte volte si realizzava senza neanche rendersi conto fino in fondo di come questo avvenisse, specialmente andando a guardare i crediti. Siamo andati a toccare ambiti che erano al di sopra anche delle nostre capacità di pensiero e oggi stiamo pagando il costo di tutto questo. Infatti anche nelle ispezioni della Banca d'Italia, che ha cambiato completamente modo di approcciarci a questo riguardo, quando tentiamo di giustificarci con la causa della crisi, ci si risponde che il problema che stiamo scontando origina da prima della crisi: insomma oggi esplodono errori che abbiamo commesso prima della crisi e che forse dovevamo gestire meglio.

Questa è la situazione: e allora, tornando indietro, occorre veramente fare un salto culturale e il salto culturale lo si fa solo attraverso la formazione, cioè iniziando a fare percorsi formativi, e chi prende gli impegni li deve prendere veramente, seriamente. Questo vale per gli Amministratori ma, mi si perdoni, vale anche per i Direttori: che non possono sedersi. Prima critico gli Amministratori ma occorre sollecitare anche i Direttori. Il fatto di sedersi in un posto sicuro, sotto casa, con la possibilità di avere, naturalmente per inerzia, un certo tipo di attività sui territori, ha fatto sì che i Direttori a volte si siano proprio "seduti" e abbiano continuato a fare sempre quello che facevano tanto tempo fa, e cioè altro. Oggi bisogna cambiare, tutti, e quindi la formazione parte dagli Amministratori, passa per i Direttori, ma va estesa a tutti i dipendenti.

Mi chiedo: quanti dipendenti del Credito Cooperativo sono consapevoli di essere dipendenti di una Banca di Credito Cooperativo con le prerogative della Banca di Credito Cooperativo? Quanta formazione le Banche fanno nei confronti dei dipendenti per trasmettere questo messaggio? Si tratta di aspetti e ambiti che oggi più che mai è necessario affrontare. Noi con la Federazione

abbiamo cercato in questi anni di investire davvero molto sulla formazione, abbiamo fatto l'accordo con SeF e programmato tutta una serie di percorsi formativi ed anche i nostri "libri della formazione", per riuscire a lasciare anche traccia e consapevolezza di quello che si è fatto. Abbiamo investito sulla formazione degli Amministratori, per la quale occorre ancora maggiore coinvolgimento e disponibilità. Voglio sottolineare che fare l'Amministratore non significa andare in Consiglio una volta alla settimana: non basta più, perché in Consiglio si tratta di temi quali Basilea, Ias, Mifid, Compliance, antiriciclaggio. Sembrerebbero tutti temi che non interessano gli Amministratori, e invece i primi che rischiano di pagare su questi aspetti sono proprio loro. Ricoprire quel ruolo significa capire di queste cose: non dico essere specialista, ma capire quello che viene detto per riuscire a valutare se quello che si sta facendo è coerente e conforme o meno con quello che viene richiesto. Oggi noi con questo incontro vorremmo spaziare un po' soprattutto sulla formazione, sul lavoro e sull'organizzazione nelle Banche. Anche qui le organizzazioni e i processi, io non so quante volte ci siamo posti il problema. Oggi si sta cercando di lavorare a livello di sistema per cercare di portare un po' a fattore comune tutta una serie di attività ma continuiamo ad essere distanti, continuiamo a perderci nell'ambito del sistema informatico uno diverso dall'altro, quindi continuiamo a pensare di essere sempre noi i migliori a far le cose senza andare a vedere che in giro per l'Italia, in 15 Federazioni ci possono essere già attività che sono svolte meglio di come le facciamo noi e possono essere messe a fattore comune. Abbiamo anche vissuto per anni una continua espansione, e questo non ci ha fatto riflettere sul fatto che proprio in quel momento di forte crescita sarebbe stato meglio strutturarci per affrontare diversamente quella crisi che oggi dovremmo affrontare. Se certi percorsi li avessimo intrapresi cinque anni fa oggi forse saremmo meglio strutturati: lo dico perché io iniziai proprio cinque anni fa a porre il tema dell'informatica, alimentando critiche da tante parti, mentre oggi

l'informatica per noi, sarebbe essenziale per iniziare a fare quelle economie di scala che non riusciamo a realizzare; e tutto questo va riconosciuto.

Siamo alla vigilia del rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro, di cui si è parlato in Abi: questa volta la linea che le Banche (quando parlo di Banche parlo dell'Abi perché noi abbiamo un contratto collettivo nazionale nostro), parte all'insegna dello slogan secondo il quale *nessun aumento può esser concesso se non c'è il guadagno per poterlo giustificare*. Quindi ogni tipo di retribuzione deve essere legato a una crescita dell'utile della Banca e non si può prescindere da questo e quindi anche qua ci sarà bisogno di nuova cultura all'interno del nostro sistema. Noi oltre tutto abbiamo un contratto collettivo nazionale un po' più alto di quello dell'Abi anche per il nostro essere diversi, l'abbiamo scritto sulla Carta dei valori. Il rapporto con i nostri dipendenti è più "a misura d'uomo" come poi il rapporto che dovremmo avere con il mondo esterno.

Oggi il Credito Cooperativo ha bisogno di reagire con uno sguardo diverso dal passato. Il passato è stato, e non va messo da parte. Così come non possono esser messi da parte quelli che sono i nostri principi, quello che è il nostro essere come concezione, come traspare dallo slogan che abbiamo ormai pubblicizzato fino all'inverosimile (*Differenti per forza*).

Certo, *Differenti per forza*: ma non possiamo essere differenti a proposito di quello che è la costante del fare impresa perché altrimenti ci condanniamo alla scomparsa. Penso che quest'anno cercherò di incontrare tutti i Consigli delle Banche, anche anticipando i tempi se del caso: perché non è più una questione di anni ma è una questione di mesi e settimane. Certe scelte vanno fatte quindi, perché vorrei condividere con tutti i Consigli queste riflessioni in modo diretto.

Non c'è una Federazione in Italia che sia immune da problematicità e il Fondo è chiamato ad intervenire in maniera veramente massiccia. Ma ora lasciamo la parola ai relatori per i loro interventi.

Lavoro, imprese, persone. Scenari del cambiamento

ENZO RULLANI

Docente di Economia della conoscenza e Strategia d'impresa presso la Venice International University, Venezia

Credo che questa occasione di riflessione, come ha detto adesso il Presidente Magagni, avvenga in un momento veramente difficile. Forse per questo vale molto di più perché nei momenti difficili bisogna prendere delle decisioni che consistono nell'assunzione di un rischio, cioè non è che si va secondo la strada che si è sempre seguita e quindi in qualche modo le scelte da fare sono necessitate. Qui le scelte da fare sono molto incerte e bisogna essere abbastanza sicuri della propria differenza e della propria specificità per prenderle e andare avanti. In questo momento il punto essenziale, che riguarda tutte le Banche, ovviamente è la finanza, e poi questa caratteristica, che è emersa negli ultimi anni ma che è sempre stata propria della finanza, dell'instabilità. Noi dobbiamo renderci conto del fatto che la crisi che abbiamo vissuto a partire dal 2007 non è un episodio ma è il nuovo modo di essere del nostro sistema, il quale attraverso una serie di crisi, che dal 1970 in poi si sono succedute con una certa regolarità e poi si sono intensificate diventando sempre più forti, manifesta questa sua nuova caratteristica: quella della instabilità. Per un po' di

tempo abbiamo aspettato che la crisi del 2007 finisse, cioè che il ciclo rimbalzasse e si tornasse alla situazione precedente e anche le aziende hanno fatto così oltre che le Banche: hanno pensato 'aspettiamo che passi la bufera'. Ebbene, man mano che andiamo avanti ci rendiamo conto del fatto che la bufera è diventata un elemento coesistente al sistema, perché questo sistema nel suo sviluppo, per una serie di ragioni, ha trovato un'incapacità di garantire la stabilità dei valori. Noi abbiamo dei valori che fluttuano e questi valori che fluttuano riguardano un po' tutto: certo l'epicentro è il valore del debito, che significa 'quanto vale un debito se non sono sicuro che il debitore riuscirà e farà di tutto per restituirmi i soldi con gli interessi'? È chiaro che basta la presenza, come diceva prima il Presidente, di una piccola crepa nella credibilità del debito, il valore del debito tende precipitosamente allo zero; e questo naturalmente destabilizza tutto perché il nostro sistema è un sistema basato sulle interdipendenze tra chi, in qualche modo, ha i mezzi e chi li investe: e le Banche fanno parte di questo circuito. E se in questo circuito si afferma una dimensione di

non credibilità, un'aspettativa che poi i soldi non torneranno indietro per vari motivi, è chiaro che il sistema si blocca. Quindi in questa situazione di instabilità l'epicentro è il debito e il problema di credibilità, che una volta si risolveva sia perché i mercati erano più stabili e quindi il mercato aveva una sua capacità di compensare le oscillazioni perché si sapeva che un momento va male e un momento va bene ma la cosa non era drammatica, sia perché soprattutto era la politica, lo Stato nazionale, che in epoca fordista (che va dall'inizio del secolo '900 fino agli anni '70), era il soggetto che aveva gli strumenti per intervenire sull'economia nazionale ed essere il prestatore o il pagatore in ultima istanza. Se le cose andavano male lo Stato aveva il potere politico di pagare e quindi di garantire e di imporre i vincoli all'economia, alle tasse, ecc. necessarie; e in questo modo diventava un elemento della credibilità anche del sistema finanziario.

Oggi in Italia c'è la situazione relativa alla politica che conosciamo, e di cui prima Magagni ci ha dato una breve sintesi, con il senso di inquietudine che dà a tutti noi. Ma pensiamo ai motivi per cui i poteri dello Stato nazionale sono diminuiti, a prescindere anche dall'esperienza particolare italiana di questi giorni. Sostanzialmente la ragione sta nella globalizzazione. Noi abbiamo avuto un'economia che è evoluta negli ultimi anni facendo diventare globale il mercato e quindi facendo viaggiare per il mondo i capitali con pochi vincoli, e contemporaneamente però la politica e

quindi lo Stato, la sovranità è rimasta nazionale. Ma come fai ad essere sovrano su un'economia che va fuori dalle tue frontiere? Non puoi esserlo, i tuoi poteri reali di incidenza sono pochi. Naturalmente si potrebbe immaginare che questa situazione viene fronteggiata riannodando i fili di uno Stato sovranazionale, per esempio a livello europeo - lo Stato continentale - però ne vediamo ogni giorno le difficoltà, i conflitti, la stessa idea che prima ci veniva rappresentata che a qualche paese europeo che l'Italia sia in grande difficoltà non dispiace nemmeno, perché "mors tua vita mea". Naturalmente questo modo di ragionare per cui il mondo è globale e instabile e gli Stati non riescono a riprodurre il precedente tipo di regolazione in questo mondo, che porterebbe ad espandere e a strutturare in un altro modo la politica, è una situazione che non è destinata ad avere rimedio facilmente. Quindi speriamo che le istituzioni internazionali riescano a riprendere in mano il filo della matassa, e che le istituzioni europee riescano a realizzare uno scatto politico verso un orizzonte futuro perché adesso siamo sempre a "tappare falle" e l'Europa non può vivere facendo il "tappabuchi". L'Europa deve avere un grande progetto e deve proiettare in avanti i suoi orizzonti anche politici, cosa che però non sembra siamo ancora in grado di fare praticamente. Dobbiamo poi renderci conto anche che siamo entrati in un'epoca di grandi squilibri economici, non solo finanziari; e che forse questo fatto che la finanza è diventata instabile non di-

pende solo dalla speculazione, che comunque ha la sua parte, ma dipende anche dal fatto che questo fluttuare dei valori finanziari nasce da una relativa ed effettiva situazione squilibrata dal lato economico. Perché che cosa abbiamo fatto con la globalizzazione? Abbiamo condiviso il mercato nostro con Paesi che hanno costi del lavoro e costi della produzione incomparabili con gli altri e quando c'è questa incomparabilità dei costi è chiaro che man mano che si sviluppano questi Paesi a costi bassi, questo sviluppo mette in crisi tutti gli altri perché è come una specie di grande ebollizione. Per cui loro crescono, e questo è positivo, ma crescono mettendo in difficoltà i nostri, i quali a loro volta potrebbero ritirarsi se avessero altre cose da fare: ma queste cose non ci sono e vanno inventate; di qui l'importanza di prevedere investimenti sul futuro importanti, sulla capacità di pensare, organizzare, e di fare, nel futuro, cose diverse da quelle di ieri. Pensiamolo qui in Emilia Romagna. Abbiamo avuto 30 anni di crescita della piccola impresa e dei distretti in certi settori che fanno certe produzioni, e man mano che adesso crescono i nuovi Paesi moltissime di quelle cose cominciano a farle loro. Noi non possiamo competere sui costi con loro, e allora dobbiamo competere con le idee, con la qualità, con l'immaginazione ma questo è un altro mestiere. Questa è quell'imprenditorialità che prima Magagni sottolineava e che sicuramente è la cifra della nostra epoca, questo "prendersi il futuro" e costruirlo a rischio con veri e

propri investimenti. Il meccanismo richiede una capacità inventiva, richiede di andare oltre quello che si è fatto fino ad oggi e forse questa è la vera difficoltà del sistema italiano: che in fondo non ha ancora capito che c'è una discontinuità grossa e pesante che richiede un ruolo diverso delle persone, delle imprese, delle istituzioni e forse va anche al di là della crisi finanziaria, la quale comunque ci dà un po' il senso della situazione e del dramma. Noi abbiamo quest'altra crisi di competitività che non abbiamo ancora metabolizzato, anche se le nostre aziende, la parte migliore, ha già cominciato a muoversi, le esportazioni sono cresciute: insomma non siamo un Paese fermo tuttavia siamo un Paese che per coinvolgere tutto il corpo dell'attività economica e riposizionare tutte le attività impiega anni, quindi abbiamo un lungo percorso da fare. Lo dico anche per le Banche come la vostra, che in questo lungo percorso si troverà con investimenti fatti in aziende che hanno bisogno di denaro per molti anni perché prima di "ritornare" questi investimenti hanno bisogno di fare un lungo cammino e molti di questi forse non torneranno, come diceva prima il Presidente, e quindi c'è un problema di come distribuire il rischio di questi investimenti. Noi riscontriamo oggi una situazione di grandi squilibri economici, in cui gli "elefanti" come Cina o India che abbiamo chiamato dentro al negozio delle cristallerie adesso si muovono e i cristalli cadono, e ogni volta che cadono si crea un'instabilità sui prezzi delle materie prime, sui prezzi del petrolio, sui

prezzi dei prodotti; e quindi noi viviamo in un mondo intrinsecamente instabile, il che ci pone almeno due domande.

La prima domanda è: quanto valgono gli asset, non solo gli asset bancari ma gli asset delle aziende che poi devono essere finanziate? Visto che questi asset oggi non hanno più un riferimento al costo, quindi a qualcosa di misurabile, ma hanno un riferimento al futuro perché gli asset di oggi sono immateriali cioè sono conoscenze, relazioni, marchi: qualcosa che acquisterà valore in futuro. Ma quanto vale una conoscenza? Non è come un capannone che lo puoi rivendere e che nel suo costo di riproduzione ha un punto fisso del valore, perché chi vuole un altro capannone dovrà sostenere quel costo. Ma una conoscenza non è come un capannone. Una conoscenza in cui hai speso tanti soldi magari domattina non vale niente perché un altro ha trovato una cosa migliore della tua o ha imparato a copiarla o tu hai perso il controllo di questa cosa e quindi in qualche modo poi non ne ricavi niente. Quindi il valore degli asset è radicalmente imprevedibile, e lo stesso vale per il lavoro.

La seconda domanda infatti è: quanto vale oggi il lavoro? Le capacità, che sono sempre più conoscenze e abilità cognitive, dei nostri lavoratori valgono se stanno dentro a una professionalità che è capace di gestire questa trasformazione, questo modo di fare delle cose che sono immateriali ma preparano un futuro capace di competere con quello che faranno i cinesi o gli indiani o i turchi. Il valore del lavoro è radicalmente spostato sul futuro, così come le conoscenze, perché

in fondo questi lavoratori valgono o non valgono a seconda delle conoscenze che sanno trasformare in prodotti o servizi, o a seconda del differenziale che riesce ad affermarsi tra la loro posizione e quella dei lavoratori dei Paesi low cost con cui competeranno. È proprio vero che noi oggi abbiamo bisogno di un atteggiamento imprenditoriale sul futuro. È un atteggiamento che dovrebbe nascere da questa situazione in cui il futuro non “si prevede” ma “si fa”.

La finanza e il mercato in fondo, in passato, ci hanno abituato all’idea che il mondo fosse prevedibile e che qualche modello matematico più o meno sofisticato ci avrebbe detto come sarebbe stato il mondo dopo due anni. Tutta questa esperienza nuova dell’instabilità ci dice che questo non è possibile perché oggi abbiamo un’economia in cui i valori sono tutti definiti sul futuro e non sono definiti sull’oggi; quindi abbiamo bisogno di definire i valori sul futuro ma il futuro non sappiamo quale sarà. Quindi l’atteggiamento che noi dobbiamo tenere e che è quello giusto, è un atteggiamento imprenditoriale. Il futuro non si prevede cioè non c’è un meccanismo esterno, un esperto, un guru o un modello matematico che ti dice come sarà, ma il futuro si fa. Tu devi prenderti il rischio di provare, di credere nelle tue idee, di trovare qualcuno che convinci, di investirci su e quindi metterti a rischio con il tuo patrimonio: questo vale per tutti, vale per le Banche, vale per le imprese, vale per i lavoratori che stanno dentro a queste attività e vale per i territori perché tutti noi, in qualche modo, siamo coin-

volti con questa scommessa sul futuro. Il futuro che si fa e non si può prevedere: è quindi questo il viaggio che dobbiamo cominciare... e la cosa peggiore in questo viaggio è quella che chiamo la “sindrome dell’abbandono”. Che cos’è la sindrome dell’abbandono? È l’idea che ormai lo sviluppo ci ha abbandonato, è andato da un’altra parte ma non è più in Italia e così dopo aver avuto quasi trenta anni di crescita, dopo gli anni ‘70 quando è andata in crisi la grande azienda, si sono affermate le piccole imprese e i distretti e anche il vostro sistema si è molto sviluppato in questa trasformazione; e che dopo questo ciclo della crescita lo sviluppo è fuggito altrove. E allora le multinazionali fuggono da noi, l’export e i mercati ce li abbiamo ancora ma sempre più lontani, quindi facciamo sempre più fatica ad arrivare sui mercati, le grandi imprese italiane, vedi la Fiat, cominciano a pensare in modo globale e quindi dicono *beh, se qui non va bene mi trasferisco da un’altra parte*. Quindi quella parte di economia che ancora tiene (e che c’è, perché instabilità non vuol dire “solo crisi” ma vuol dire “alti e bassi”) non è qui, è da qualche altra parte, e sarà ancora da qualche altra parte. E allora noi come facciamo a metterci in viaggio, ad investire sul nostro lavoro, ad investire sulle nostre Banche o le nostre imprese, in vista di un futuro che non è prevedibile quando abbiamo la sindrome dell’abbandono? Nessuno investirà e tutti tenderanno a dire *aspettiamo, vediamo e cerchiamo di trovare un modo di fare fronte, e di minimizzare i danni*. Allora noi dobbiamo

reagire a questa sindrome dell’abbandono, dobbiamo avere fiducia nel fatto che il nostro è un sistema che ha le risorse per farlo, noi dobbiamo sapere cosa fare e non si può solo stare ad aspettare, non si può sbagliare in questo: questa è certamente una situazione che genera preoccupazione ma abbiamo le risorse per affrontarla con successo.

Che cosa fare? La prima cosa è ricorrere alle persone, perché ciò che fa differenza tra noi e i cinesi, dico i cinesi per dire tutti gli altri, non sta nella macchina, per quanto sofisticata: perché la macchina per quanto sofisticata la comprano loro come la compriamo noi e alla fine non sarà quella la differenza che giustifica il fatto che il nostro lavoratore costa il doppio di quello che lavora con la stessa macchina da qualche altra parte del mondo. Quindi noi abbiamo bisogno di puntare sulla differenza che sta nelle persone, nel loro modo di ragionare e nelle loro competenze. Ecco il ruolo della formazione che è un elemento decisivo perché sono le persone che fanno la differenza e senza questa differenza nelle persone, noi in qualche modo abbiamo già perso la gara: il primo punto sono le persone. Il secondo punto è che queste persone non riescono a fare una differenza se lavorano e ragionano separatamente. In un mondo ad altissimo rischio le singole persone rischiano sempre di annegare: allora abbiamo bisogno di un investimento collettivo sul futuro cioè abbiamo bisogno che queste persone stiano insieme, riescano a parlarsi, riescano a pensare insieme il futuro e immaginarlo, ad avere dei progetti co-

muni e di far nascere tutto un insieme di elementi collettivi: le comunità, i territori, le filiali, le reti di impresa sono tutti meccanismi attraverso a cui il futuro non lo fai da solo ma con altri. Quindi c'è una società che deve in qualche modo riorganizzarsi per prendersi dei rischi sul futuro insieme: ecco perché questa è una stagione in cui sta tornando di moda il mutualismo, che ha certo quegli aspetti negativi che dicevamo prima cioè che magari sulle "barche mutualistiche" vanno i naufraghi o quelli che non sanno nuotare, ma le barche mutualistiche poi in quale modo se sono ben guidate riescono a non far affogare i singoli naviganti e quindi reggono il mare in tempesta molto meglio che gente che nuota con il proprio salvagente individuale. Noi viviamo in un mondo dove la gente è abituata a nuotare con il proprio salvagente individuale, ma se le onde sono di 10 metri non ce la possiamo fare a salvarci, e allora dobbiamo mettere in rete le persone. Questa è una grande trasformazione: noi abbiamo in Italia difetti caratteristici, ma le persone sono in genere attive e intraprendenti, si tratta solo di istruirle, dare loro linguaggi formali, insegnare loro a relazionarsi meglio con gli altri, ecc.: quindi anche qui ci sono da fare molte cose sulle persone, bisogna iniziare ad apprezzare la diversità delle persone, dare loro spazio, ecc. Però nelle persone fondamentalmente gli italiani hanno una base di partenza che li favorisce rispetto ad altri perché c'è una capacità di intraprendenza che fa parte delle abitudini a vivere in un mondo che permanentemente è

sull'orlo del caos. Quando si parla di Italia si pensa sempre al treno che fa sciopero o all'autostrada che si blocca: questa è una cosa negativa naturalmente, però nel tempo ha fatto sì che ciascuno di noi abbia imparato ad arrangiarsi. Questa mattina, in cui l'autostrada si è bloccata, alcuni in apertura hanno ricordato che sono arrivati qui al seminario percorrendo delle strade secondarie, perché qualcuno glielo ha suggerito: anche in questo caso si è attivata tutta una rete di relazioni, e questo è il modo in cui abbiamo imparato a gestire il caos quotidiano in cui noi viviamo. Gli italiani questo lo sanno fare e le persone sono il nostro punto di forza, dobbiamo fare leva su questo. La cosa che invece sappiamo fare molto meno è mettere insieme le persone, a parte quelle esperienze mutualistiche sviluppatesi nell'800: quel mutualismo "delle origini" dove la gente era in grande difficoltà e quindi si metteva insieme per risolvere le difficoltà. Le Banche Cooperative sono nate da questa storia. La capacità di avere credito e di dare credito nasceva dal mettersi insieme, ma questo valeva anche per le malattie, per la previdenza, valeva per tante altre cose. Ed ecco il mutualismo che poi è scomparso nel welfare state. Con il welfare il mutualismo è diventato un elemento secondario, a favore del ruolo dello Stato. Ebbene oggi noi sappiamo che non è più così, oggi noi dobbiamo riannodare di nuovo i fili di questa società a partire dal basso perché non è pensabile che lo Stato, che non riesce a gestire dei problemi semplici, riesca davvero a gestire questi

problemi complessi e a riannodare i rischi della società, a rimettere insieme i progetti pensanti della società. Ecco una nuova stagione per il mutualismo e quindi anche per le Banche di Credito Cooperativo che devono capire che, di fronte alla finanza speculativa che ragiona solo in termini di mercato (e pure anche quella si è un po' pentita e inizia a pensare che le radici sono la cosa più seria e da non perdere), il mutualismo le sue radici ce le ha: semmai deve farle sviluppare e deve farle crescere e deve trasformarle veramente in imprenditorialità.

Per pensare il futuro in questa assunzione collettiva di rischio non bastano più gli automatismi, perché le persone e questi gruppi sociali che si mettono insieme per gestire il futuro sono il superamento degli automatismi e della prima modernità, sono il superamento del fatto che la gente dice *io delego la mia vita agli automatismi* (al mercato, alla tecnologia, alla finanza mondiale, allo Stato del welfare, alla burocrazia dello Stato del welfare). Oggi non è più così e la gente capisce che non può più delegare queste cose importanti e allora deve autoorganizzarsi per farle insieme. Ecco che qui abbiamo un ruolo del lavoro e dei nostri temi delle persone che è fondamentale, non è un accessorio, non è che noi ci dobbiamo occupare del lavoro perché ci saranno i disoccupati o perché ci sono gli immigrati ai quali non sappiamo cosa far fare, ma dobbiamo occuparci del lavoro perché nel lavoro e nella sua intelligenza c'è la risposta per tutta la nostra società per riposizionarsi nel

mondo di oggi e vivere l'instabilità senza drammi cioè senza far scattare il "gioco del cerino" per cui ciascuno cerca di passarlo nelle mani dell'altro sperando che sia lui alla fine bruciarsi. Invece occorre reagire all'instabilità smettendola con "il gioco del cerino" e prendendosi insieme un rischio, contribuendo insieme a dividere le perdite se le cose vanno male e a dividere i profitti se le cose vanno bene. Quindi questo riannodarsi della società e delle persone, io credo sia il punto chiave di tutto: e questo è l'unico modo di rispondere seriamente ai dati che vedete illustrati in questa slide.

Questi dati sono del 2004, ma perché li voglio mostrare? Perché si riferiscono ad una multinazionale che opera in molti Paesi del mondo e quello che viene riportato è il confronto tra gli stessi lavori: cioè il medesimo lavoro di portineria o di cura di certe macchine che fai in un Paese lo fai anche in un altro, ma guardate quanto costa diversamente quel lavoro. Allora non guardate tanto i singoli Paesi che ormai sono cambiati in questi 7 anni, ma guardate l'ordine di grandezza: qui abbiamo uno squilibrio che è una sorta di "bomba atomica". Se non riusciremo a gestire questa situazione in tempi rapidi avremo una vera e propria esplosione: però questa situazione che crea grandi instabilità e che promette grandi difficoltà, è anche una formidabile molla per il cambiamento, ed è a mio avviso la ragione per cui gli innovatori alla fine vinceranno, perché gli altri saranno trascinati in una spirale negativa. Come possiamo reagire a questa situazione,

che appunto implica incertezza del futuro ma anche un grande ostacolo, una montagna su cui noi dobbiamo salire, la montagna del differenziale di costo che è enorme, come abbiamo visto. Credo che le leve siano fundamentalmente costituite non solo dalle nostre capacità interne ma anche dai grandi cambiamenti con cui abbiamo a che fare: dobbiamo imparare a salire sulle onde di questa trasformazione generale come fa il surfista. Il surfista non ha l'energia sua per muoversi, non è come uno che nuota con le mani, ma prende l'energia dalle onde perché l'energia delle onde è molto più grande. L'abilità è non farsi portare dove vuole l'onda ma farsi portare dalle onde dove vuoi tu, quindi noi dobbiamo prendere l'energia che è implicita nelle grandi trasformazioni del mondo di oggi e usarla per farci arrivare dove decidiamo noi. È questa la grande sfida imprenditoriale di oggi.

Ora quali sono le due onde fondamentali, quelle che stanno plasmando il mondo nuovo?

La prima è l'onda che possiamo chiamare della condivisione della conoscenza che crea enormi moltiplicatori, perché la conoscenza è una risorsa che non si consuma con l'uso, che costa zero riprodurre se è ben codificata e quindi è una risorsa che "più la usi e più rende" e che ogni volta che la usi crea un valore e non crea un costo. Quindi la condivisione della conoscenza, l'allargamento delle conoscenze a spirali, circuiti, reti sempre più ampie è un formidabile strumento di creazione del valore e di moltiplicazione del valore. Se noi vogliamo

competere con Paesi che hanno un lavoro che costa metà o un decimo del nostro, dobbiamo far crescere la produttività del doppio o di 10 volte, ma questo non si può fare se non agendo sul circuito della conoscenza. Sono i processi di condivisione della conoscenza, la costruzione delle reti, la costruzione dei moltiplicatori che stanno dietro all'uso della conoscenza che fanno sì che il valore di una cosa che oggi vale 100 e domani possa essere 1.000, 10.000 o 1.000.000. La gran parte dei miliardari che ci sono oggi è diventata miliardaria perché ha usato il potere moltiplicativo delle conoscenze, e questo vale sia per tutti coloro che giocavano nel garage e sono diventati miliardari nel mondo di Internet, ma vale anche per tutto quello che è il mondo della televisione, anche i giocatori di calcio, vale per tutte le iniziative nuove che riescono a propagarsi rapidamente nel mondo come Apple del compianto Steve Jobs. Allora tutto questo mondo nuovo ha dalla sua il moltiplicatore della conoscenza. Ma le nostre aziende questi moltiplicatori ce li hanno? Sì e no, se sono piccole fanno fatica, è vero c'è il distretto che gli dà un po' di moltiplicatori ma il distretto è sempre una cosa piccola rispetto al mondo. Allora questi moltiplicatori per noi sono essenziali e dobbiamo rimettere le nostre aziende dentro a un sistema moltiplicativo delle conoscenze, facendo sì che in qualche modo l'economia di scala di questa moltiplicazione porti valore alle imprese e permetta loro di reggere con le loro idee alla concorrenza di tanti altri, che non hanno bisogno di

questi moltiplicatori perché hanno un vantaggio di costo. Ecco questa è una grande trasformazione per la piccola impresa, che non vuol dire che deve diventare più grande, certo se diventasse più grande sarebbe più facile, ma anche se resta piccola deve costruire delle reti che la portino a far parte di un sistema più grande.

Prima il Direttore lo richiamava il problema della rete perché se tu stai nella rete con un altro e ci si specializza a vicenda, anche essendo solo in due per fare un esempio, il costo dell'investimento che dovrai fare per presidiare una certa conoscenza è dimezzato. È vero ti manca il capitale e l'investimento è più difficile: però se tu ti specializzi su metà perché l'altra metà la fa l'altro il valore che crei con la tua conoscenza è doppio perché non la usi solo tu ma la usa anche l'altro, che nel frattempo ha rinunciato a fare quella cosa; quindi l'effetto moltiplicativo nasce dal costruire le reti. E oggi ci sono tante possibilità di costruire queste reti in forma nuova; e se noi non mettiamo degli acceleratori che moltiplicano la conoscenza, non riusciremo mai a farla rendere.

La seconda grande onda su cui dobbiamo imparare a fare il surf è il fatto che il mondo di oggi crea continuamente nuovi mondi perché noi in qualche modo ci stiamo avventurando verso un'esplorazione del nuovo che cambia la qualità della vita di tutti noi. Oggi si vive in modo diverso da come si viveva 50 anni fa. Tutti questi Paesi nuovi che stanno emergendo, stanno creando nuovi modelli di vita. Il modo con cui ci vestiamo

o con cui mangiamo, tutte queste cose sono cose nuove anche se hanno una base nella tradizione qualche volta, ma sono cose reinterpretate e nuove. Quindi in qualche modo dobbiamo far parte di questa "costruzione dei nuovi mondi" e dobbiamo costituirne un elemento fondamentale. In certi campi in Italia siamo già in ottima posizione a questo riguardo: ad esempio nell'alimentare, nella moda, nella meccanica. Anche qui in Emilia Romagna ci sono molte esperienze di nuova meccanica e mecatronica (ad esempio domotica, packaging) però ci sono tanti altri campi in cui siamo del tutto assenti rispetto a questa dimensione del "nuovo mondo", nei quali invece sono presenti altri: e sono tutti Paesi dove c'è la ricerca, dove c'è un investimento che noi invece non facciamo. Certo, è anche normale e comprensibile che ci sia un certo grado di divisione del lavoro, ma bisogna far attenzione. Se nelle nuove tecnologie non facciamo abbastanza investimenti alla fine questa "costruzione del nuovo mondo" la faranno gli altri che le sanno usare. Quindi bisogna in qualche modo fare questi due passi, mettersi in condizione di usare i moltiplicatori e mettersi in condizioni di usare il *world making*, cioè la capacità di inventare questi nuovi mondi che danno valore. Oggi ci sono gli elementi per creare i moltiplicatori, molti più di prima: il distretto industriale è un moltiplicatore ma ci sono altri modi e su questi siamo ancora arretrati e occorre fare passi avanti.

La Internet economy è un formidabile strumento per fare i moltiplicatori per-

ché con Internet tu ti vai a cercare i clienti nel mondo invece che nel ristretto giro di quelli che già conosci e vai a comprare le conoscenze degli altri, sempre nel mondo.

La globalizzazione è un altro modo per fare i moltiplicatori, e il terzo modo è la smaterializzazione cioè il fatto che noi diamo sempre più importanza ai significati piuttosto che alle attività.

Certo è che creare grandi moltiplicatori significa creare grandi interdipendenze perché tu compri la conoscenza di altri e vendi la tua conoscenza ad altri e quindi crei dei sistemi sempre più vasti, sempre più interdipendenti, sempre più pericolosi, sempre più instabili e quindi ecco la necessità anche di gestire l'instabilità e il rischio. D'altra parte anche il world making stesso ha un proprio processo di sviluppo. Per cui il valore economico delle cose, oggi, è sempre più legato al significato che queste cose hanno nel mondo simbolico che noi abbiamo creato per loro. Pensiamo alla moda: la moda vale per il valore simbolico che hanno un paio di jeans ed è questo che spiega perché un paio di jeans si vendono in negozio a 150 Euro quando costano 15 Euro. È questo che spiega perché al supermercato non si va a comprare lo yogurt in cui che c'è scritto "yogurt con tot calorie" ma si compra quello dove c'è scritto "Yogurt zero calorie": lì abbiamo comprato il significato, l'esperienza, il concetto simbolico del nostro rapporto con il mondo, il marketing che crea questo valore simbolico. Ma nelle nostre aziende il "made in Italy" vive di questo, non vive mica di calorie, che si

vendono un tanto al chilo perché su quello avremmo già perso. Ci sono agricolture che come costi del lavoro e della terra sono incomparabili con le nostre. Il "made in Italy" vive di quella cosa e allora noi dobbiamo presidiarla e capire che in qualche modo le nostre aziende non fanno un salto di qualità andando in quella direzione, certo non nel marketing dissipativo perché c'è anche il marketing "stupido" che non regge perché alla fine le cose "stupide" non si propagano e non durano. Siccome è difficile vendere a 150 Euro un jeans che costa 15 Euro, se lo fanno è perché sono bravi nell'intercettare il bisogno latente di comunicazione dei ragazzi che hanno bisogno di quel jeans per comunicare, non per vestirsi. È un'economia diversa ma alla quale bisogna abituarsi.

Il nuovo ruolo del lavoro: noi sostanzialmente possiamo dire che in questo nuovo mondo noi abbiamo di fronte un lavoro che è prima di tutto cognitivo cioè la gente produce conoscenza non produce sforzo muscolare perché la fatica ormai, c'è ancora da qualche parte, però è sempre meno perché è sostituita dalle macchine. La gente produce conoscenza ma si può produrre conoscenza in due modi completamente diversi: replicativo ed innovativo. Il lavoro replicativo è quando tu esegui dei compiti che altri ti danno e che sono scritti nelle istruzioni dell'uso della tua macchina quindi sei un'appendice della macchina; ebbene questi lavori sono lavori persi, qualcuno lo terremmo perché non si può spostare ma tutto quello che è trasferibi-

le in quel campo sarà trasferito perché se lo tieni qua pagherai a metà i lavoratori di quel genere rispetto a quello che è il reddito italiano di oggi. E quindi la chance è quella di trasformare il lavoro replicativo in lavoro innovativo: questa è la grande chance e questo è il campo della formazione.

Il nuovo lavoro, quello che diventa innovativo ed è capace di fare i moltiplicatori più grandi e di fare la creazione di world making più efficace, richiede un tipo di lavoro diverso che deve avere queste tre caratteristiche: la capacità di prendersi dei rischi, la capacità di decidere in modo autonomo e la capacità di essere intelligente nel prendersi i rischi e nel decidere. Quindi sono tre caratteristiche del lavoro, capite, che in molti lavori c'erano già ad esempio nel lavoro del manager, però oggi diventano le caratteristiche del lavoro in generale perché altrimenti non c'è convenienza a pagare un lavoratore, e quindi un tipo di lavoro che si fa qua, se non ha questi requisiti perché senza questi requisiti quel lavoro sarebbe incorporato in un robot, sarebbe incorporato in una macchina o trasferito in Romania o in Cina. Quindi noi abbiamo bisogno di lavoratori che sempre più abbiano questo tipo di caratteristiche.

Il rischio cosa vuol dire? Una volta c'era uno scambio politico tra l'impresa e il sindacato e quindi i lavoratori. Lo scambio politico consisteva nel fatto che il lavoratore obbediva al comando dell'impresa e l'impresa lo esentava dal rischio: è il famoso concetto del posto fisso o della carriera per anzianità, in base al

quale quindi io non corro rischi, ci pensi tu al mondo e a gestire i problemi, ma mi dici cosa devo fare, io lo faccio però tu mi garantisci che non mi licenzi e che mi fai fare carriera. Ebbene tutto ciò è finito perché le nostre aziende, oggi, nel mondo instabile che abbiamo detto prima, non sono in grado di prendersi il rischio per nessuno e nemmeno per se stesse, perché le nostre aziende hanno bisogno di distribuire i rischi a tutti quelli con cui lavorano non di tenerli in pancia loro e allora questa distribuzione del rischio significa che una parte del rischio è già, oggi, oggettivamente sulle spalle dei lavoratori ed è perfettamente inutile che si facciano tutti questi richiami immaginando che il rischio non ce l'hai perché nel contratto c'è scritto, se poi l'azienda va male, l'azienda chiude e il rischio ce l'ho già. Quindi in qualche modo il rischio è oggettivamente diffuso e i lavoratori si devono attrezzare per ragionare sul fatto che questo rischio te lo devi prendere. E come gestire il rischio? Prima di tutto devi essere autonomo perché se io ho un rischio di perdere il posto di lavoro, di non fare carriera, di lavorare nel lavoro sbagliato per cui poi mi licenziano a 50 anni e non so cosa fare perché ho imparato una cosa che non serve, se questo rischio ce l'ho, io ho bisogno di essere autonomo nel gestirlo e quindi il bisogno dell'azienda di creatività, di inventare, di moltiplicare, di avere i lavoratori intelligenti è lo stesso bisogno che ha il lavoratore di avere un campo di sperimentazione delle sue capacità, delle cose in cui crede, della sua capacità di legarsi con gli altri, di

portare avanti i progetti condivisi, di essere una parte attiva della produzione non una parte passiva ed esecutiva. Allora questa trasformazione implica anche un tipo di impresa che dà spazio alla gente e che dà spazio a questi lavoratori, qui chiamo “impresa pluripersonale”: ma quante nostre aziende oggi sono invece “monopersonal”, e c’è solo l’imprenditore che fa le cose difficili, si prende i rischi, si prende l’intelligenza e gli altri eseguono perché le nostre piccole aziende spesso sono così. Cioè abbiamo una persona che in qualche modo fa da baricentro e l’azienda monopersonale dovremmo trasformarla in azienda pluripersonale e questa trasformazione è molto difficile anche psicologicamente: se non fai questa trasformazione diventerai un’azienda in cui uno solo è intelligente e gli altri no e quindi come potresti reggere in questo modo? Devi fare diventare intelligenti anche gli altri. L’autonomia è un elemento importante e si crea all’interno dell’impresa se dai spazio ai manager, ai tecnici o ai lavoratori stessi dal punto di vista delle cose che devono fare; ma si crea anche costruendo le reti. Perché le reti cosa sono? Le reti sono un problema che non viene risolto da un’azienda sola ma dall’insieme di aziende ciascuna delle quali si prende un pezzo del rischio e i lavoratori di queste aziende o di questi reparti hanno un rischio loro, nel senso che se quello che fanno poi non viene apprezzato e non ha valore perdono la paga, la carriera e la professionalità. Quindi all’esterno delle aziende le reti, e all’interno delle aziende la partecipazione al

rischio da parte dei dipendenti: queste due cose costituiscono il modo con cui il rischio si diffonde.

Il vostro è un sistema nel quale per esempio l’essere in rete tra tante Banche piccole già distribuisce il rischio e già pone quei problemi di cui parlava prima il Presidente. Queste sono trasformazioni che toccano la sostanza del fare Banca, dell’operatività delle Filiali e dell’essere in rete e dell’aver un compenso basato sulla produttività, di avere una carriera basata sul riconoscimento del merito.

Terzo e ultimo punto: l’intelligenza. Perché tu non puoi essere autonomo e non puoi gestire i rischi se non sei anche intelligente, cioè se non hai la capacità intellettuale ed interpretativa, e da questo punto di vista la trasformazione che dobbiamo fare nel lavoro è grande perché l’interpretazione che fino adesso abbiamo dato della qualificazione personale è troppo ristretta, perché fino adesso la qualificazione professionale era il problem solving cioè avere un problema e tu devi sapere come si risolve. Non è più così, il problem solving è un’intelligenza tecnica dove il problema è dato, tu cerchi la soluzione e c’è un metodo per tirarla fuori. Ebbene oggi la prima questione è domandarsi “qual è il problema”: noi viviamo in un mondo instabile che deve essere interpretato, rappresentato, culturalizzato, visto con occhi che in qualche modo “trovano la strada”. Oggi il problema te lo devi autogenerare in funzione delle tue capacità, delle tue idee, delle cose che credi e anche dei tuoi pregiudizi, e questo ri-

chiede una preparazione anche intellettuale, richiede anche una base umanistica del tuo modo di ragionare, perché devi capire le cose non devi solo trovare tecnicamente “come si fa”, ma devi avere la capacità da rappresentare il mondo e quello che succede. Quindi devi avere una qualità intellettuale e non solo tecnica; ma devi essere anche uno specialista perché nessuna conoscenza che non sia specializzata (e che quindi essendo speciale si può usare sempre) ha valore. Se non sei specializzato e sai fare un po’ di tutto, puoi fare anche cose utili ma quante volte le riusi se non ha la specializzazione? Specializzazione vuol dire che le cose mie le riusano tutti gli altri e io uso le loro cose, quindi è il processo di specializzazione reciproca che dà valore al mio lavoro, alla mia intelligenza, al mio intelletto; quindi devo essere uno specialista. Ma attenzione, come si fa ad essere specialista in un mondo che cambia tutti i giorni? Allora dobbiamo creare un circuito di specializzazione reversibile o rinnovabile, tu devi avere uno zoccolo duro di conoscenze generali e poi lì innestarci tanti moduli che sono le specializzazioni che oggi ti servono ma magari tra un anno non ti servono più e allora la tua specializzazione deve essere reversibile. Non è che fai a vita l’uomo del marketing, può darsi che domani per l’azienda il marketing non sia un problema ma diventa un problema magari imparare il cinese e allora queste due specializzazioni devono essere reversibili non è che tu a vita farai il marketing o quello che traduce in cinese. Tu devi avere in qualche modo

uno zoccolo duro in cui innesti la specializzazioni, e naturalmente questa reversibilità delle specializzazioni implica anche un modo di imparare diverso.

Una volta l’apprendimento era ottenuto con il teaching cioè ci sono gli esperti, possono essere i professori o gli esperti pratici, l’esperto sa come si fa, ti insegna e tu impari quello che lui ti insegna. Ebbene questa idea del teaching in un mondo instabile dove i problemi cambiano tutti i giorni, è un’idea obsoleta, che pratichiamo ancora per l’inerzia delle organizzazioni. Se voi andate all’Università trovate le lezioni del professore universitario.

Ma in un mondo che cambia tutti i giorni come fa il professore di Università a sapere le cose? E in un mondo dove ciascuno costruisce a rischio il suo futuro, come fa il teacher a stare nella testa di quello che sta rischiando il suo futuro e sapere cosa gli serve, sapere dove è disposto a rischiare e dove non è disposto a rischiare, dove è disposto a credere, dove non è disposto a credere? Non lo può sapere, quindi il nuovo modo di apprendere deve essere il percorso di learning, di auto-learning cioè ti metto qua e tu impari a trovarti la strada e magari ti aiuto se trovi degli ostacoli. Sei tu che fai il percorso e ti prendi il rischio di sbagliare, sei tu che impari perché hai avuto un fallimento e poi rinasci dal fallimento, non che ti do la soluzione pronta, tratta dal libro di testo. Allora questo ci dice quanto è arretrata la nostra scuola e la nostra formazione: ma ci dice anche come i formatori e la formazione devono cambiare; anche se

occorre riconoscere che la formazione non è tutta uguale: c'è quella già orientata in questa direzione, più difficile e complicata, e c'è quella più tradizionale.

Io credo che dobbiamo entrare nel nuovo lavoro con l'investimento necessario e quindi con la voglia di farlo, e col credere che questa cosa sarà quello che ci salverà.

Il mondo non sarà mai più come prima: non c'è Bcc che da sola possa sopravvivere

GIULIO MAGAGNI

Presidente della Federazione delle Bcc dell'Emilia Romagna

Grazie prof. Rullani. Vorrei svolgere alcune considerazioni che riguardano noi. Una è sulla rete. Nel 1999 noi tenemmo un Congresso Nazionale per trasformare questo sistema in un sistema a rete, anche se non avevamo ancora le idee perfettamente chiare di cosa fosse la rete allora. Noi siamo il primo esempio di rete perché in teoria le Banche di Credito Cooperativo nella loro storia si sono date una rete che va dalla Federazione, arriva a Federcasse e al Gruppo Bancario, però non abbiamo mai capito e non abbiamo mai valorizzato questa rete ma la valorizziamo solamente nel momento in cui c'è bisogno della rete, allora ci ricordiamo che c'è una rete, come ad esempio il Fondo di garanzia. In realtà se noi ragionassimo da sistema a rete e quindi iniziassimo a mettere a fattor comune le *best practices* di cui ognuno di noi è testimone (parto dalle Banche per arrivare alle Federazioni) potremmo veramente esprimere un potenziale enorme. Penso ad esempio che avere un sistema informatico unico ci permetterebbe di mettere in rete tutti i nostri clienti e di iniziare a creare noi delle interconnessioni. Se rete significa interconnessioni, noi potremmo mettere

in rete quei clienti che hanno attività e che possono essere comuni e quindi potremmo creare noi delle specie di distretti ed essere noi insieme a loro i motori di questa iniziativa. È evidente che rete significa conoscenza e significa comunicazione. Noi oggi abbiamo, da studi fatti, le maggiori informazioni asimmetriche che ci sono sul mercato. Sappiamo tutto dei nostri territori, perché abbiamo informazioni oggettive legate ai numeri, ma anche qualitative legate alla conoscenza personale, ma non siamo in grado di utilizzarle pienamente perché non siamo in grado di interscambiarle e questo è qualcosa che penso che ci debba far riflettere, perché o diventiamo veramente un sistema a rete o altrimenti noi perdiamo delle potenzialità che sono veramente il futuro. Penso che dobbiamo iniziare a fare davvero questi ragionamenti, che sono ragionamenti che hanno la funzione anche di creare una positività per questo Stato. Può partire da noi un'idea di questo tipo perché siamo gli unici che da Bolzano a Palermo sono in rete, anche se non ci parliamo. Abbiamo ancora la sindrome del primo della classe: io scopro qualcosa ma la tengo per me. È evidente che an-

che la territorialità e il fatto che le Banche si facciano concorrenza non aiuta a creare la rete e qui dobbiamo imparare a fare un passo indietro su questo perché la concorrenza interna è la nostra morte. Solamente se iniziamo ad essere coerenti anche in questo (non essere uno ma essere insieme; il male mio è il male tuo, e il bene mio è il bene di tutti) possiamo affrontare con successo il futuro.

Riporto un aneddoto che mi è capitato a Francoforte in un incontro in cui si parlava dell'economia e del futuro, eravamo alla DZ e un professore importante, un economista tedesco, affermò che *bisognerebbe almeno ritirare tre o quattro premi Nobel che sono stati consegnati negli ultimi anni*: e il motivo è che noi negli ultimi anni (e lo dico anche da matematico quindi mi scuso se semplificherò) abbiamo cercato di convincerci che i modelli matematici avrebbero risolto i problemi del mondo. I modelli matematici sono elaborati da persone ed utilizzano una o più funzioni che ti portano da un punto all'altro, ma cosa succede durante il percorso, nel contesto? Per quanto sia bravo a studiare i modelli, devo considerare delle condizioni al contesto, cioè immaginare *cosa ci sarà lungo la strada* e quindi anche quelle condizioni di contesto sono già condizioni soggettive. Alla fine chi elabora i modelli, li elabora in funzione, molte volte, anche di ciò che vuole ottenere da quel modello e molte volte anche secondo la propria convinzione intellettuale. Non ci si può basare solo sui modelli, è troppo pericoloso. Il modello è sempre una semplificazione. Attraverso i mo-

delli abbiamo creato questa forte presenza della finanza, e attraverso la finanza pensavamo di poter costruire la nostra economia in un mercato globalizzato, che ha una velocità di scambio tale che oggi molte volte non si è in grado di costruirli, i modelli. Quindi è evidente che in un mondo così il futuro non è prevedibile: però bisogna costruirlo, il futuro.

Oggi il Credito Cooperativo è appunto in un momento in cui deve costruirsi il proprio futuro, in un mondo complesso, come diceva il prof. Rullani, cioè in un mondo che non è più quello del 2007.

Il 15 settembre 2008 c'era un mondo e oggi ce n'è un altro, e non sarà mai più come quello di prima. Quindi bisogna che iniziamo a ragionare in questi termini. Noi abbiamo un vantaggio cioè noi siamo già di fondo una rete e dobbiamo metterne a fattor comune la potenzialità.

Ad esempio: se il gruppo chiede un aumento di capitale, non lo fa per il gruppo ma lo fa per la rete. È evidente che oggi il bisogno di capitale è legato al fatto di sostenere le crisi non a sostenere lo sviluppo purtroppo, e senza quello vuol dire che noi abbiamo Banche che non riescono ad andare avanti. La situazione è questa, e si è in rete nel momento in cui tutti insieme risolviamo i problemi di tutti e mettiamo in comune le nostre conoscenze. Il fatto che oggi ci sia un'apertura anche nelle Federazioni, il fatto che oggi inizi ad essere accettata l'ipotesi di mettere in comune le attività fra le Federazioni vicine ma anche di mettere in rete il più possibile, è qualcosa che deve

procedere, perché da soli si muore e non c'è Banca di Credito Cooperativo (partendo da quella di Roma, che ha 160 sportelli a quella di Sarsina che è una delle più piccole) che da sola possa sopravvivere. Non è possibile oggi essere soli in questo mondo e anzi dobbiamo diventare sempre più integrati come rete. E questo è un messaggio che ho apprezzato molto anche nella relazione del prof. Rullani perché penso che sia la chiave di volta per noi, per diventare anche più attivi nell'ambito dell'economia. Se potessimo mettere in rete tutti i nostri clienti, farli comunicare fra loro e creare veramente delle filiere all'interno, creeremmo delle possibilità enormi di scambi, di lavoro e di attività; ed anche nel mondo del lavoro potremmo diventare dei nodi di scambio. Dobbiamo sfruttare in modo particolarmente profondo questo concetto di "rete".

Organizzazione, risorse umane e formazione: cosa cambia nelle banche?

MARCELLO PAGNINI

Divisione Analisi e Ricerca economica territoriale, Banca d'Italia

Lavoro alla Divisione di analisi economica e territoriale della Banca d'Italia di Bologna, e questo convegno rappresenta sicuramente un'occasione preziosa perché i temi richiamati negli interventi precedenti costituiscono, senz'altro, anche per noi motivo di riflessione quasi quotidiana: in particolare il ruolo delle Banche locali e quindi anche delle Bcc.

Il mio intervento di oggi è finalizzato a presentarvi alcuni risultati di un progetto di ricerca¹ che abbiamo svolto in Banca d'Italia e centrato su di un'indagine che descriverò in seguito e che aveva al suo centro il tema dell'organizzazione dell'attività di prestito delle Banche e i suoi effetti sull'allocatione del credito. Questo fenomeno viene considerato da una prospettiva che ci sembrava particolarmente rilevante: quella che riguarda i rapporti tra il vertice del potere all'interno dell'organizzazione della banca e le strutture periferiche (cioè il responsabile di Filiale).

Questo progetto di ricerca, di cui poi vi descriverò i dettagli, era basato su un'indagine, alla quale sicuramente qualcuno di voi ha partecipato. È stata svolta su circa 300 Banche italiane, gestita da noi a Bologna in collaborazione con la divi-

sione di analisi economica e territoriale di Milano, e ha consentito di svolgere un'ampia panoramica dei modelli organizzativi seguiti dalle Banche. Questa indagine è stata realizzata nel 2007 e quindi è un po' datata (gran parte dei risultati che vi presenterò è relativa al 2006), tuttavia nel 2010 c'è stata una sorta di replica di quella precedente e alcune delle informazioni che erano state richieste nel 2006 sono state rilevate nel 2009. Come potete immaginare ciò non è avvenuto a caso perché il 2009 non è un anno preso a caso: tre anni dopo è come se fosse un secolo, perché c'è stato in mezzo il 2008 con la crisi economico-finanziaria e con tutto quello che ne è seguito. Vi parlerò, nell'ultima parte del mio intervento, anche di alcuni dati relativi all'indagine più recente che stiamo ancora elaborando. Non vi mostrerò in quel caso i dati però vi proporrò una sintesi qualitativa dei risultati.

I principali lavori del progetto di ricerca sono già stati pubblicati in un volume che raccoglie sia i risultati che descrivono l'indagine sia una serie di lavori di ricerca su dei temi descritti più avanti. È scaricabile da Internet dal sito della Banca, e poi chiunque abbia bisogno di informa-

zioni ulteriori può rivolgersi a me². Concentrerò principalmente il mio intervento, sul lavoro che descriveva i risultati dell'indagine.

Il resto dei lavori in che cosa consisteva? L'indagine misurava una serie di variabili che descrivevano l'organizzazione interna delle Banche italiane; il resto dei lavori andava ad esplorare gli effetti di queste variabili organizzative sulla allocazione del credito..

Perché eravamo andati ad analizzare l'organizzazione interna delle Banche nell'attività di prestito, e in particolare dell'attività di prestito rivolta alle piccole imprese? Lo avevamo fatto nel presupposto che queste differenze, posto che esistessero all'interno del mondo bancario, contassero molto per la disponibilità di credito verso le piccole imprese, per il *pricing*, per il comportamento delle Banche nel *financial distress*. Su questi temi abbiamo una letteratura abbastanza ampia sia di modelli teorici ma anche di lavori empirici che si sta accumulando, tuttavia tale filone di letteratura presentava un problema: molti dei empirici erano *clinical studies* cioè riguardavano una singola organizzazione bancaria e descrivevano molto bene il processo organizzativo interno che portava all'approvazione del credito, ma si trattava di una sola Banca.

L'obiettivo che invece aveva orientato il progetto della Banca su questo tema era quello in di disporre di dati che fossero comparabili tra Banche e che ci permettessero di rappresentare l'eterogeneità del sistema bancario da quel punto di vista, usando variabili, com'è nella no-

stra tradizione, che fossero quantitative, cioè fossero misurabili e non semplicemente valutazioni qualitative che derivavano dall'interno della stessa Banca. Dicevo prima che nell'osservare l'organizzazione della Banca, il nostro presupposto era che l'asse centrale, cioè il problema principale per descrivere questa organizzazione risiedesse nei rapporti tra centro e periferia della Banca. Perché? Perché sappiamo che quando le Banche affidano le piccole imprese lo fanno con i loro terminali sul territorio e quindi principalmente con le Filiali. Quindi le conoscenze sono quasi sempre a livello locale, perché è il Direttore della Filiale che interagisce con l'impresa e che possiede l'informazione qualitativa su quell'impresa. Ciò implica un problema organizzativo enorme, perché questa conoscenza qualitativa che sta presso la struttura periferica, va poi trasferita eventualmente al centro, solo che sappiamo dalla letteratura che in questo trasferimento si disperde informazione, perché mentre i numeri si possono trasferire ormai a costo zero, le informazioni qualitative si dissipano a seconda della distanza tra centro e periferia, a seconda di quanti livelli gerarchici sono coinvolti in questo processo e a seconda di molte altre variabili che poi vedremo. Ciò implica la centralità dal ruolo del responsabile di Filiale nei suoi rapporti con il vertice della Banca. L'alternativa al trasferimento dell'informazione consisterebbe nel trasferire autorità o potere dal centro alla periferia: ciò significa che l'altra variabile fondamentale di questo rapporto riguarda la capacità di iniziativa del re-

sponsabile di filiale e quindi anche la sua capacità di sfruttare l'informazione qualitativa di cui dispone. Ovviamente ci sono dei costi e benefici nelle due soluzioni. Nel caso dell'accentramento decisionale, l'abbiamo già descritto, c'è un problema di perdita di informazioni rilevanti dal punto di vista qualitativo e nel secondo caso, quello del decentramento, c'è un problema di potenziale perdita del controllo perché il responsabile di Filiale potrebbe perseguire finalità che non sono allineate con gli obiettivi della banca. Ciò richiederebbe un'attività di controllo di questa figura che naturalmente è costosa. Ecco quindi dove stava un po' il centro della nostra analisi. E poi naturalmente volevamo verificare se un responsabile di Filiale, che ad esempio fosse più autonomo o più capace di sfruttare queste conoscenze acquisite a livello locale, finisse per avere una maggiore propensione a concedere credito alle piccole imprese. Ad esempio una Banca che ricorre di più al decentramento, è più probabile che limiti di meno il credito rispetto invece a una Banca che accentra le proprie decisioni. Questi erano i tipi di interrogativi che avevamo in mente quando abbiamo avviato questa indagine.

C'è un altro asse che descrive l'organizzazione di una Banca (anche questo è già stato richiamato ampiamente negli interventi che mi hanno preceduto) ossia l'utilizzo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione nell'attività di prestito verso le piccole imprese. A questo proposito, veniva naturale pensare immediatamente ai sistemi di *rating* o *scoring* (farò un po' di

abuso di terminologia, parlerò indifferentemente di *rating* o di *scoring*, perché nel rapporto non li abbiamo distinti quindi li consideriamo la stessa cosa). L'indagine quindi si era posta l'obiettivo di rilevare l'adozione di queste tecnologie nell'ambito del sistema bancario italiano e anche come venivano utilizzate, perché non ci siamo fermati solo a vedere la decisione (adottarla o meno), ma anche l'utilizzo effettivo che se ne faceva.

In realtà ci sono molte altre cose nel rapporto: ad esempio si descrive, tra l'altro, anche quali sono le fonti informative che alimentano la valutazione automatica del merito di credito della clientela. A questo punto, posto che volevamo fare questa indagine ampia sul mondo bancario italiano e descrivere le procedure interne che vengono seguite nel decidere circa i prestiti alle piccole-medie imprese, si trattava di individuare una metrica, cioè di individuare delle variabili quantitative e non solo qualitative: volevamo, nella tradizione della Banca d'Italia e dei nostri studi, variabili che avessero un contenuto di oggettività, al di là dell'*assessment* soggettivo della Banca. Volevamo delle variabili di questa natura che ci permettessero di confrontare le Banche tra di loro: ci occorreva una metrica perché la metrica è essenziale per misurare e quindi per fare confronti.

Le variabili individuate per quanto riguarda i rapporti centro-periferia erano quattro: siamo andati prima di tutto a contare i livelli gerarchici intermedi tra responsabile di Filiale e il vertice dell'organizzazione bancaria, semplicemente verificando quanti livelli potevano essere

coinvolti nella decisione di approvazione di una domanda di prestito da parte di una piccola impresa; questa era una prima variabile organizzativa.

La seconda variabile, e questa forse è quella veramente centrale, era il grado di autonomia del responsabile di Filiale nella sua attività di prestito. Per misurarla abbiamo utilizzato la delega concessa al responsabile di Filiale in materia creditizia, cioè l'ammontare di finanziamento che egli poteva prestare liberamente e senza richiedere l'autorizzazione o l'intervento di un soggetto gerarchicamente superiore. Le deleghe sono state rilevate non solo per il responsabile di Filiale ma per tutti i livelli gerarchici coinvolti nella decisione di concessione del prestito.

La terza variabile era la permanenza del responsabile nella stessa Filiale: avevamo chiesto alle Banche di indicarci la durata della permanenza media dei responsabili di Filiale nella stessa struttura. Anche questa è una variabile cruciale perché l'accumulazione di conoscenze, la conoscenza del territorio o e dei soggetti affidati, ecc., richiede che ci sia una stabilità della presenza della stessa figura in quel contesto, altrimenti queste conoscenze non si producono. Però questa stabilità genera a sua volta dei problemi, perché sappiamo che vi sono connessi anche rischi in termini di possibilità di colludere con l'economia locale con la quale si interagisce, quindi rischi di *moral hazard* piuttosto forti in questa relazione. Anche qui, come vedete, questa variabile organizzativa presenta sempre un trade-off, ossia una rapporto tra costi e benefici: non c'è mai una variabile che

abbia solo costi o solo benefici, ma sono vettori di costi e benefici che poi vanno comparati.

L'altra dimensione importante erano gli incentivi alle strutture periferiche: cioè si trattava di verificare quanto la remunerazione del capo della Filiale fosse variabile e dipendesse da obiettivi aziendali, in termini di volume dei prestiti e/o della raccolta, in termini di contenimento del rischio di credito o altro ancora. Ovviamente anche qui riscontriamo i soliti trade-off: vantaggi perché in questo modo si allineano gli obiettivi del responsabile di Filiale a quelli della Banca nel suo complesso, e svantaggi perché il sistema degli incentivi può funzionare in modo non corretto e quindi distorcere la allocazione dello sforzo da parte dei responsabili di Filiale.

Un'altra dimensione, a cui accennavo prima, era l'adozione dei sistemi di *credit scoring*, distinguendo quindi le Banche che le hanno adottate da quelle che non le hanno adottate, e analizzando il loro concreto utilizzo nel processo creditizio.

Come accennavo l'indagine ha interessato un campione di 300 Banche e le informazioni raccolte si riferivano al 2006; su alcune variabili si chiedeva anche di segnalare eventuali variazioni che erano intervenute nel triennio precedente (2003-2006).

Nell'elaborare le informazioni abbiamo distinto le banche in quattro categorie (banche medie e grandi, banche piccole appartenenti a gruppi, banche piccole non appartenenti a gruppi e bcc). Perché l'abbiamo fatto? Prima di tutto perché si

riscontrano già delle differenze legate a questa semplice classificazione, e poi perché volevamo verificare se vi fossero differenze rilevanti anche all'interno di queste categorie quindi non solo tra categorie (perché questo in fondo già lo sapevamo). La letteratura precedente sull'organizzazione bancaria già distingueva tra piccole-grandi Banche, tra Bcc e non Bcc; in un contesto nel quale però la dimensione o la forma legale della Banca era tutto per descrivere l'eterogeneità del sistema bancario, ossia costituiva la variabile che l'esauriva. Questo è invece proprio il senso di questa ricerca: quello di andare al di là di queste differenze tra categorie, e di verificare se vi fossero differenze nelle variabili organizzative che vi ho descritto all'interno di queste categorie. Occorre considerare che queste variabili, che io ho descritto in modo così schematico e semplificato, in realtà

sono abbastanza complesse da rilevare. Ogni volta che si tenta di descrivere una variabile organizzativa si apre un mare di complessità e questo ha richiesto domande formulate in un modo specifico, sempre al fine di mantenere l'approccio in termine di metrica, perché come dicevo in precedenza occorre disporre di un metro che non vari con la natura del soggetto che risponde ma che sia invariante: nel rapporto trovate i dettagli che danno conto della complessità sottostante alla costruzione di queste variabili, ma che è importante tenere a mente perché, a volte, nonostante gli sforzi, possiamo disporre solo di *proxy* imperfette di quello che intendiamo rappresentare. Quella che osservate nella *figura 1* è la distribuzione del numero dei livelli gerarchici all'interno della Banca (quelli che vi avevo descritto prima) e come vedete appare immediatamente una caratteristi-

Fig. 1 **DISTRIBUZIONE DEL NUMERO DEI LIVELLI GERARCHICI (I)**
(unità e valori percentuali)

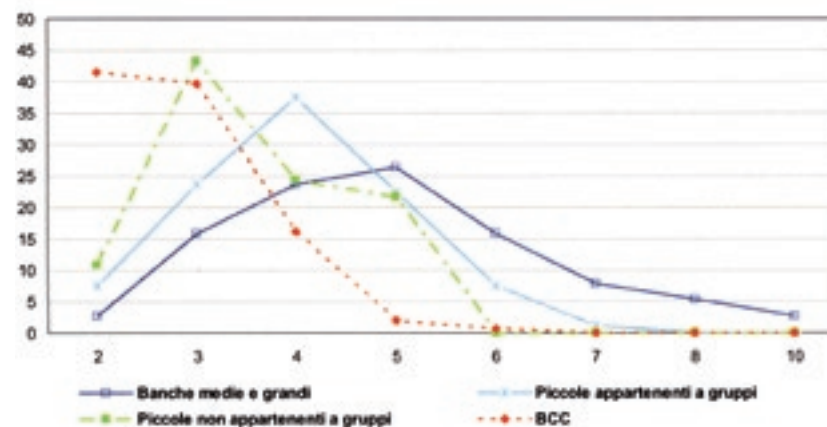
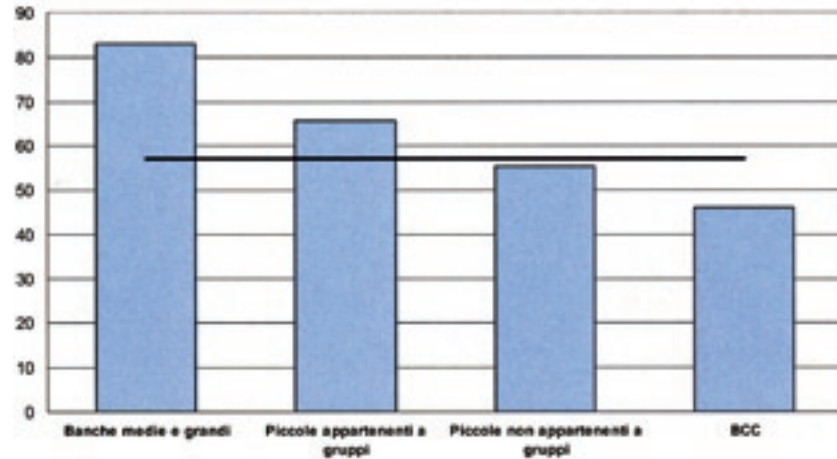


Fig. 2 **UTILIZZO DI INCENTIVI PER LA REMUNERAZIONE DEL RESPONSABILE DI FILIALE (1)**
(valori percentuali)



ca che ritornerà in quasi tutte le variabili che vi illustrerò: quella della notevole dispersione di questa variabile anche all'interno di categorie di Banche omogenee. Anche nel vostro ambito, sappiamo che una buona parte di Bcc presenta un'articolazione interna relativamente semplice per la loro natura o perché sono concentrate su un territorio piccolo o perché hanno un numero di sportelli relativamente limitato, quindi i rapporti centro-periferia e tutte le cose che vi descrivevo prima potrebbero sembrare meno rilevanti per il vostro comparto. In realtà questi dati suggeriscono che anche all'interno del mondo delle Bcc, nonostante noi abbiamo selezionato Bcc oltre una certa dimensione (tralasciando quindi quelle mono sportello), anche con questo vincolo dimensionale c'è una notevole dispersione di queste variabili or-

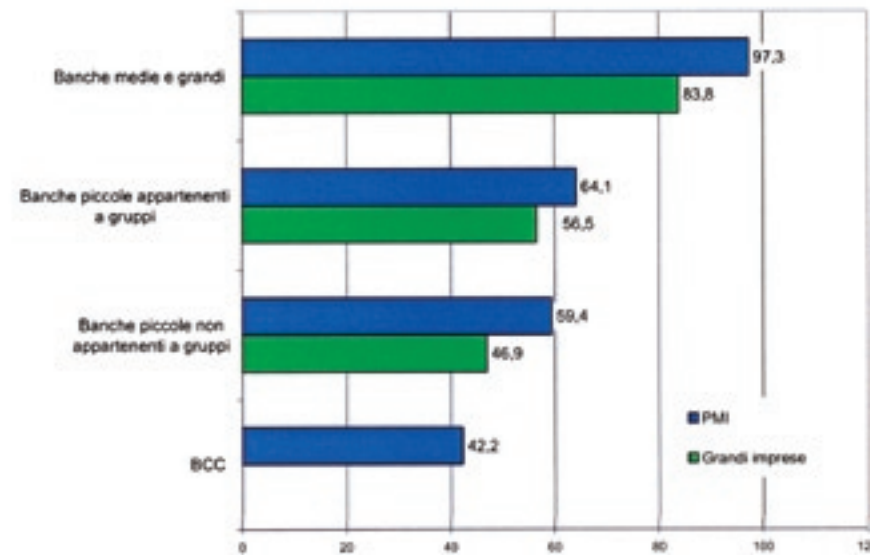
ganizzative. Le Banche fanno cioè scelte molto diverse, si tratta di verificare se queste scelte poi hanno un rilievo nella competizione con le altre Banche, e in che cosa si traducono. Nella *tavola 1 - pag. 48*, sono riportate le risposte alle domande sulle deleghe.

Nel formulare la domanda sulle deleghe abbiamo tenuto conto di molti *ceteris paribus* perché la delega può variare a seconda della forma tecnica, a seconda del tipo di Filiale nel caso di una Banca grande, insomma ci sono molti parametri di cui tener conto, quindi abbiamo fatto uno sforzo per cercare di omogeneizzarli. Questi sono i risultati: abbiamo misurato una delega assoluta cioè quell'ammontare di finanziamento cui accennavo prima e che è definito in termini assoluti (*le prime tre colonne della tavola 1*), e poi siamo passati anche ad un

indice relativo. Quest'ultimo indicatore è coerente con il tentativo di individuare una proxy per il decentramento decisionale, cioè quanto potere decisionale veniva decentrato all'interno di una stessa Banca. In questo senso, la delega assoluta implicava ancora troppe eterogeneità: ad esempio, come vedete da questi dati, la delega assoluta cresce con la dimensione della Banca ed è ovvio perché le Banche più grandi a parità di altre condizioni hanno clienti più grandi, hanno Filiali più grandi, ecc. Quindi avevamo bisogno di normalizzare questa misura e abbiamo usato un indice di delega relativa, definita come è il rapporto tra la delega concessa ai responsabili di Filiale e la delega associata al Direttore Generale.

Perché abbiamo preso questi due punti della catena gerarchica? Perché erano praticamente le due figure presenti in tutte le Banche e quindi ci hanno permesso di fare quell'omogeneizzazione a cui facevo riferimento prima. Vedete che se passiamo dalla delega assoluta a quella relativa, le Bcc che prima avevano l'autonomia misurata in termine di delega assoluta più bassa, in realtà in termine di delega relativa hanno quella più alta, cioè si inverte la correlazione con la dimensione della banca. L'altra cosa che mi preme dirvi è che la *tavola 2 - pag. 50* riporta anche un indicatore di variabilità di queste dimensioni di decentramento organizzativo. L'indicatore di variabilità segnala una forte eterogeneità all'interno

Fig. 3 **DIFFUSIONE DEI SISTEMI DI SCORING**
(valori percentuali; frequenze non ponderate)



Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

delle varie categorie di Banche; quindi di nuovo troviamo conferma del fatto che perfino dentro allo stesso gruppo (le Bcc, le Banche grandi, ecc.) c'è una notevole eterogeneità di scelte organizzative che le Banche operano, e quindi di nuovo c'è motivo ed interesse per verificare se poi queste scelte "contano", cioè producano effetti sulle principali variabili creditizie. L'altra cosa che intendevamo verificare era la dinamica delle variabili organizzative nel tempo. La *tavola 3 - pag. 52*, mostra nel triennio 2003-06 una generalizzata tendenza a un maggiore decentramento decisionale soprattutto presso le grandi Banche. Insomma le Banche ci stavano segnalando che stavano andando verso una situazione di aumento di queste deleghe, probabilmente perché parti-

vano anche da livelli di accentramento in passato molto elevati.

Le Bcc da questo punto di vista si mostravano un po' più caute, però la tendenza prevalente, registrata in quel triennio, era anche nel loro caso verso un aumento del decentramento.

Sulla permanenza del responsabile di Filiale troviamo cose abbastanza note per quanto riguarda le differenze tra gruppi di Banche: nelle Banche grandi la permanenza del responsabile di Filiale è molto più bassa rispetto alle Banche piccole e alle Bcc, differenze che sono totalmente riconducibili ai termini del trade-off al quale accennavo prima (*tavola 3*). In una Banca grande, la distanza centro-periferia è maggiore, è più difficile controllare ed avere un motoring effi-

cace sull'attività svolta dal responsabile di Filiale locale, ci sono più mercati, ci sono situazioni più complesse e a tutto questo si reagisce tipicamente introducendo una maggiore rotazione del responsabile di Filiale, ovviamente però pagandolo di nuovo in termini di minore accumulazione di conoscenze sulle comunità locali con tutto quello che ne consegue. Per le Bcc invece possiamo osservare una situazione molto più stabile, legata proprio alle loro caratteristiche organizzative. Anche in questo caso potete osservare che c'è un'enorme variabilità di queste variabili all'interno dello stesso gruppo di Banche e che l'eterogeneità è molto elevata; quindi questo dato ci conferma come le Banche non siano tutte uguali tra di loro, perfino all'interno dello stesso gruppo dimensionale. Tra l'altro c'è un elemento interessante: se osservate la distribuzione, essa ha una moda molto elevata, nel senso che una parte delle Banche si concentra su un valore che è di 36 mesi. Credo che questa fatto sia la conseguenza di una routine, una sorta di regola che deriva da qualche società di consulenza o qualcosa del genere: sarebbe interessante riuscire ad elaborare una spiegazione di questo fenomeno.

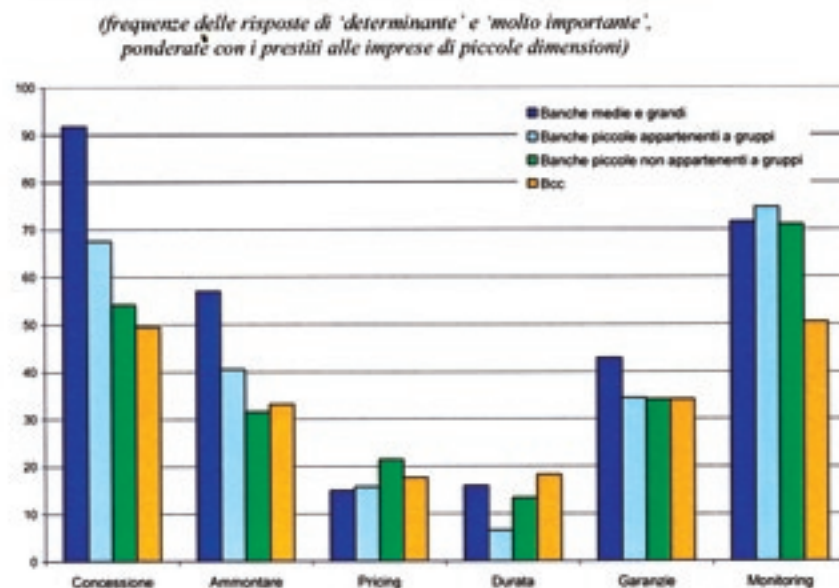
Infine l'ultimo profilo di quelli che vi avevo indicato è la struttura degli incentivi. La *figura 2 - pag. 44*, riporta la quota di Banche che rendono variabile la retribuzione del responsabile di Filiale in funzione di obiettivi aziendali: e anche in questo caso vedete che c'è chiaramente un *pattern*. In questo caso la differenza riguarda gruppi di Banche: nelle Banche

piccole, nelle Bcc, queste strutture di incentivazione formale (cioè contrattuale: del tipo *Se tu raggiungi e aumenti i prestiti dell'X% io ti aumento la retribuzione dell'Y%*) sono decisamente meno frequenti, mentre presso le Banche grandi sono più frequenti. Un altro elemento che emerge dall'indagine, che qui non è riportato, è che se verificate quanto è l'incidenza di questa parte variabile della retribuzione sulla retribuzione annua, non risulta molto elevata nemmeno presso le Banche che adottano questi sistemi.

Sulla diffusione del *credit scoring* sarò più sintetico, illustrando i dati della *figura 3 - pag. 45*. Anche qui non emergono cose particolarmente nuove, se non il fatto che nel 2006 il processo di adozione del *credit scoring* presso le Banche grandi era praticamente giunto quasi a saturazione mentre invece c'era ancora molto spazio per quanto riguardava le Banche piccole di varia natura, dalle Banche appartenenti ai gruppi, alle Bcc. Ultima variabile dell'indagine sul 2006, che è altrettanto importante, riguardava le modalità di utilizzo del *credit scoring* da parte delle banche. Qui siamo dovuti ricorrere a valutazioni qualitative. In particolare, la *figura 4 - pag. 46*, riporta la frequenza delle risposte circa il ruolo del *credit scoring* nei vari momenti del processo creditizio (concessione, determinazione dell'ammontare concesso, *pricing* del credito, *monitoring* della clientela). Quello che emergeva era che per le Bcc che lo adottavano, l'uso del *credit scoring* era molto meno rilevante (anche questo in parte era nelle attese), mentre

IMPORTANZA DELLO SCORING NELL'AFFIDAMENTO DELLE PMI

Fig. 4



INDICI DI DELEGA
(migliaia di euro e valori percentuali)

| Dimensioni | Delega del responsabile di filiale (1) | | | Indice di delega relativa (2) | | |
|--|--|-----------|------------|-------------------------------|-------------|------------|
| | Media | Mediana | Scarto (3) | Media | Mediana | Scarto (3) |
| | | | | | | |
| Banche medie e grandi | 546 | 250 | 146 | 5,3 | 3,1 | 159 |
| Banche piccole appartenenti a gruppi | 202 | 125 | 118 | 11,0 | 8,6 | 119 |
| Banche piccole non appartenenti a gruppi | 92 | 80 | 125 | 13,7 | 14,3 | 130 |
| Banche di credito cooperativo | 53 | 30 | 217 | 19,2 | 16,7 | 122 |
| Totale | 154 | 75 | 173 | 14,7 | 10,8 | 177 |

Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

(1) Alle banche è stato posto il quesito: "Si consideri la concessione di prestiti a imprese non finanziarie che si rivolgono alla vostra banca per la prima volta e che, in base alle informazioni disponibili, non presentano aspetti problematici riguardo alla solvibilità. Indicare l'ammontare massimo del credito (in migliaia di euro) che può essere concesso in autonomia da...". Il valore indicato rappresenta la delega del responsabile di filiale o dell'unità periferica. Si consideri l'attività di prestito alle piccole e medie imprese. - (2) L'indice di delega relativa è dato dalla delega del responsabile di filiale normalizzata rispetto a quella del direttore generale. - (3) Scarto interquartile diviso la mediana in valori percentuali.

per le Banche grandi era più rilevante e l'utilizzo del *credit scoring* presso le grandi Banche si focalizzava sul momento della concessione e sul momento del controllo della clientela (il ruolo invece del *credit scoring* nel fissare il costo del credito era invece comunque limitato).
Quelli che ho illustrato fino ad ora sono i risultati dell'indagine del 2006.

Come vi dicevo, nel progetto complessivo erano comprese anche altre linee di azione, che intendevano verificare come queste variabili organizzative si riflettesero sulla quantità di prestito concessa, sul suo prezzo, sulla probabilità che una Banca assistesse un'impresa in condizioni di financial distress: e devo dire che ciò che emerge dai dati è che le Banche, in qualche modo decentrate, e che garantiscono una maggiore stabilità del responsabile di Filiale hanno una minor probabilità di razionare il credito, tendono a concedere più prestiti e fanno anche tassi d'interesse più bassi.

Ovviamente a questo punto diventava rilevante la domanda *Che cos'è successo nel 2009?*, *Che cosa è cambiato rispetto al 2006?* e soprattutto *Che tipo di comportamenti queste Banche, che sono così differenziate dal punto di vista della struttura organizzativa interna, hanno tenuto nel corso della crisi?*

Sull'ultima domanda sospendo il giudizio perché ci stiamo ancora lavorando e avremo bisogno di un po' di tempo, anche se presto contiamo di avere i risultati.

Invece sulle differenze tra il 2006 e il 2009 posso svolgere alcune considerazioni. Intanto tra il 2006 e il 2009 quella

tendenza che avevamo visto al decentramento decisionale sembra arrestarsi. Ovviamente sarebbe interessante avere una spiegazione di questo fenomeno, ossia riuscire a capire se ci sia un ruolo fondamentale della crisi: se cioè di fronte all'aumento dell'incertezza indotto dalla crisi, all'aumento dei rischi e anche della prudenza delle Banche (perché è successo anche questo) si sia interrotto quel processo di decentramento decisionale che avevamo riscontrato, al fine di *tirare un po' i remi in barca* e di riprendere il controllo delle relazioni di credito con le imprese. L'evidenza raccolta sembrerebbe suggerire questo, anche se in realtà noi poi abbiamo chiesto alle Banche esplicitamente *Avete modificato i livelli di delega in funzione della crisi?*, e la risposta negativa è stata quasi unanime (al 90%). Stiamo ancora lavorando sui dati per riuscire a capire se la crisi effettivamente abbia effettivamente influito e, secondo quali modalità, su questi processi.

L'altra cosa importante che si è verificata tra il 2006 e il 2009 è che è proseguita la tendenza all'aumento della mobilità dei responsabili di Filiale già rilevata nel triennio precedente. Anche qui sarebbe interessante riuscire a capire il ruolo della crisi: perché di nuovo quello che ci potevamo aspettare è che i costi di agenzia insiti nel rapporto tra il centro e la struttura periferica che agisce sul territorio, potrebbero essere aumentati (almeno nella percezione della Banca), perché in un periodo di difficoltà e di crisi aumentano le pressioni della comunità locale per cercare di ottenere credito, quindi la

TENDENZA DEL GRADO DI DECENTRAMENTO DECISIONALE (1)

(valori percentuali)

| Dimensioni | Tendenza al decentramento decisionale | | |
|--|---------------------------------------|-------------|-------------|
| | Diminuzione | Invariato | Aumento |
| Banche medie e grandi | 5,4 | 21,6 | 73,0 |
| Banche piccole appartenenti a gruppi | 7,5 | 38,7 | 53,8 |
| Banche piccole non appartenenti a gruppi | 2,7 | 45,9 | 51,4 |
| Banche di credito cooperativo | 2,6 | 47,7 | 49,7 |
| Totale | 4,2 | 42,1 | 53,7 |

Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

(1) Alle banche è stato posto il quesito: "Riteneo che il grado di decentramento decisionale adottato dalla vostra banca nell'attività di credito alle imprese non fruttasse nell'ultimo triennio un complessivo aumento, diminuito o rimasto sostanzialmente invariato?". Si considera l'attività di prestito alle piccole e medie imprese.

Banca potrebbe avere reagito riducendo la permanenza del responsabile di Filiale sul territorio al fine di contenere questi costi.

Per quanto riguarda gli schemi di remunerazione del responsabile di Filiale, possiamo osservare che rimane relativamente limitato complessivamente il loro uso, sia come diffusione sia come entità degli incentivi: soprattutto questa struttura degli incentivi è un punto su cui anche il Governatore della Banca d'Italia aveva attirato l'attenzione in un intervento di qualche tempo fa. Effettivamente c'è ancora poca correlazione con i rischi, cioè gli incentivi delle Banche sono ancora molto legati ad obiettivi quantitativi di tipo commerciale, cioè se aumenti i depositi, se aumenti i prestiti dell'X%, ecc., mentre ci sono ancora poche situazioni in cui si assume come parametro di riferimento il rischio del portafoglio prestiti; e questo certamente in una situazione di questo tipo costituisce un problema.

Un'altra cosa che è successa tra 2006 e 2009 è l'ulteriore diffusione del *credit scoring* anche presso le Banche piccole e le Bcc: nel senso che quella quota di banche che faceva ricorso a tale strumento che avete visto prima, è risultata decisamente in aumento; anche questo era abbastanza nelle attese, ma naturalmente crea problemi organizzativi, con le esigenze, a cui accennava prima il Presidente nel suo intervento, di coniugare nuove tecnologie informatiche e informazione qualitativa. È interessante osservare anche quello che è cambiato nell'utilizzo del *credit scoring* tra il 2006 e il 2009: le

Banche grandi sono decisamente passate da un utilizzo prevalentemente legato alla decisione *concedere o non concedere il prestito* a dare molta più rilevanza al collegamento con il *pricing* (anche questo, di nuovo, era nelle attese). Sostanzialmente le Banche grandi hanno adottato prima i modelli di *credit scoring* e hanno cominciato ad utilizzarli. C'è stata una curva di apprendimento nel loro utilizzo e questi dati riflettono il fatto che ora le Banche grandi si stanno spostando verso un utilizzo più sofisticato di questi sistemi di valutazione automatica del merito di credito della clientela.

L'altra cosa che rileva, rispetto all'indagine precedente, è che comunque le Banche piccole continuano a fare un utilizzo molto flessibile del *credit scoring* in tutte le fasi che avete visto cioè concessione, pricing, concessione di garanzie ecc. In estrema sintesi questi dati che cosa ci suggeriscono? In primo luogo, si può osservare come la crisi del 2009 abbia reso molto più importante la capacità delle banche di selezionare il credito in modo da farlo pervenire alle imprese meritevoli e negarlo invece a quelle iniziative con un valore futuro atteso negativo. Da questo punto di vista, il forte aumento dell'incertezza indotto dalla crisi rende appunto il ruolo delle banche ancora più cruciale del passato, le richiama alla necessità di dotarsi di modelli organizzativi adeguati che possano affrontare i complessi problemi cognitivi e non routinari creati dalla caduta dei livelli produttivi e dalla stato di difficoltà del sistema economico. In questa prospettiva, la notevole variabilità delle scelte or-

PERMANENZA MEDIA DEL RESPONSABILE DI FILIALE

(valori assoluti e valori percentuali)

| Dimensioni | Permanenza in mesi (1) | | | Tendenza della permanenza nell'ultimo triennio (1) | | |
|--|------------------------|-----------|------------|--|-------------|-------------|
| | Media | Mediana | Scarto (2) | Diminuzione | Invariato | Aumento |
| Banche medie e grandi | 32 | 32 | 33 | 39,4 | 45,5 | 15,1 |
| Banche piccole appartenenti a gruppi | 38 | 36 | 50 | 36,5 | 54,0 | 9,5 |
| Banche piccole non appartenenti a gruppi | 49 | 38 | 63 | 26,7 | 60,0 | 13,3 |
| Banche di credito cooperativo | 50 | 48 | 50 | 41,8 | 42,5 | 15,7 |
| Totale | 45 | 38 | 71 | 38,5 | 47,7 | 13,8 |

Fonte: indagine campionaria presso 322 banche.

(1) Alle banche è stato posto il quesito: "Indicare il tempo di permanenza medio del responsabile delle filiali presso la filiale di cui sono titolari (anche valori stimati, in mesi) e se questo, nell'ultimo triennio, è aumentato, diminuito o rimasto invariato". - (2) Scarto interquartile diviso la mediana in valori percentuali.

ganizzative emersa dalle indagini descritte in precedenza sembra porre le basi per risposte a questi problemi che non siano necessariamente convenzionali e magari siano ispirate a una qualche forma di creatività.

E legata a questo, in parte, c'è anche il problema dei rischi di credito, che richiamavo prima. Il fatto che la struttura degli incentivi ancora non incorpori in modo sufficientemente organico i rischi è certamente un problema che va posto all'attenzione.

Poi c'è la questione della diffusione del *credit scoring* e più in generale dell'utilizzo delle nuove tecnologie informatiche che si stanno diffondendo nel sistema bancario e anche presso le piccole banche. Abbiamo visto che gli intermediari di maggiori dimensioni sono in una fase della curva di apprendimento che va decisamente verso l'utilizzo più sofisticato di questi strumenti rispetto al passa-

to. In questo senso, tali strumenti stanno dispiegando sempre di più i loro effetti sull'attività di prestito rivolta alle piccole imprese. Quindi le Bcc si trovano oggi a competere in un mercato di questo tipo, con Banche medio-grandi che hanno queste caratteristiche: la scommessa è quella di riuscire a combinare in qualche modo questi aspetti innovativi della valutazione del credito, questo uso delle tecnologie che certamente implicano sotto certi punti di vista rigidità organizzative, automatismi ecc., con le conoscenze qualitative che erano tradizionalmente l'asset principale della Banca di Credito Cooperativo. Questo richiama la centralità del fattore umano, e indica che una possibile risposta a questa esigenza è certamente nella formazione, che è chiamata ad assumere in prospettiva connotati probabilmente nuovi e forse in parte ancora sconosciuti rispetto all'attività svolta finora.

¹ Le opinioni espresse nel lavoro sono quelle dell'autore e non coinvolgono in alcun modo la Banca d'Italia.

² Tutti i lavori del progetto, incluso il rapporto che descrive l'indagine, sono raccolti nel volume Cannari Luigi, Pagnini Marcello & Paola Rossi (editors, 2010), *Banks, local credit markets and credit supply, Workshop and Conferences n. 5, Bank of Italy*. Una versione in italiano del rapporto si trova in Albareto Giorgio, Benvenuti Michele, Mocetti Sauro, Pagnini Marcello e Paola Rossi, (2008). *L'organizzazione dell'attività creditizia e l'utilizzo di tecniche di scoring nel sistema bancario italiano: risultati di un'indagine campionaria*, Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers) 12, Banca d'Italia. Infine una versione un po' più sintetica del rapporto è stata pubblicata nel contributo Albareto Giorgio, Benvenuti Michele, Mocetti Sauro, Pagnini Marcello & Paola Rossi, (2011), *The Organization of Lending and the Use of Credit Scoring Techniques in Italian Banks*, Journal of Financial Transformation, Capco Institute, vol. 32, pages 143-168.

Oltre la crisi. Ripensare management, sviluppo delle persone e formazione

PIER GIOVANNI BRESCIANI

Presidente SIPLO e docente all'Università di Bologna, Genova e Trento

Nei tre brevi filmati che sono stati appena presentati, ritornano alcuni temi che sono stati toccati dai relatori precedenti, e che richiamerò anch'io nel mio intervento: l'importanza della conoscenza; il rapporto fra conoscenza formale - l'Università - e la conoscenza sostanziale, l'esperienza professionale; il tema della motivazione quindi la questione centrale delle persone, del loro engagement, del loro patto psicologico tra persone e organizzazione (che va ridefinito, mi sembra sia emerso anche molto chiaramente). In questo scenario così complesso, mutevole, incerto e precario emerge la tematica del fallimento, dell'importanza della sconfitta per la ripartenza (che emergeva anche dalle parole del Presidente), come occasione storica anche per ripensare alle proprie risorse, per riprendere in mano il proprio destino, per riprogettarsi, per ritrovare la propria identità.

Vorrei partire dalla mia esperienza personale: ho la tentazione di proporvi una testimonianza piuttosto che una relazione. In effetti, oltre che uno studioso ed un ricercatore, sono un consulente, e quindi quando parlo della necessità indilazionabile di ripensare radicalmente il manage-

ment e la consulenza, parlo anche di me e della mia esperienza concreta con le aziende private e la pubblica amministrazione. Vediamo nelle aule della formazione che oggi i giovani, ad esempio, chiedono più testimoni che docenti: chiedono qualcuno che abbia attraversato delle esperienze, che parli delle cose che ha fatto più ancora che delle cose che sa: molta conoscenza oggi la possiamo recuperare sul Web; il *knowledge management* possiamo "farcelo da soli", ma vogliamo incontrare persone che ci possono parlare della loro esperienza. Nel suo recente volume *Cosa resta del padre*, lo psicanalista Massimo Recalcati, afferma che il ruolo tradizionale del padre, che un tempo era quello di dare *le tavole della legge* al figlio, oggi è diventato "impossibile", mentre ciò che oggi può fare il padre è testimoniare il senso della legge rispetto ai figli.

Vorrei testimoniare quindi della difficoltà che anch'io stesso sperimento, in cui io stesso mi trovo quando "maneggio" le tecnologie della gestione e dello sviluppo delle risorse umane: le tecnologie della selezione, le tecnologie della valutazione delle prestazioni e del potenziale, le tecnologie della valutazione

della ponderazione delle posizioni, le tecnologie della formazione, le tecnologie del *career counseling*, le tecnologie dell'*outplacement*.

Credo che nel management e nella consulenza occorra ricominciare a parlare il linguaggio della verità (come occorre in economia e in politica), con onestà e con umiltà, limitando le preoccupazioni tattiche di posizionamento di mercato e di reputazione, per raccontarci quello che succede davvero. A volte questo può avvenire nei luoghi della formazione: in alcune imprese mi è capitato di osservare che la formazione non è più solo il luogo in cui si riproducono delle tecniche, e delle conoscenze, e delle competenze operative, ma anche (e a volte, soprattutto) un luogo di riappropriazione collettiva del senso di quello che sta succedendo; il luogo in cui insieme management e linea operativa, management e persone delle organizzazioni si fanno una ragione di ciò che sta accadendo, trovano quello spazio per dirsi le cose che nelle urgenze e nella confusione della quotidianità del lavoro, non si riesce a trovare. In questi casi, in maniera un po' impropria, se volete, ma opportuna, la formazione diventa diviene quel luogo, e svolge una funzione che è più che mai cruciale. Credo che questo paese (la politica, le istituzioni, le aziende) abbia un grande bisogno di ritrovare questi luoghi di scambio e di costruzione di un senso collettivo, che sono la premessa per fare le cose di cui parlava Rullani nel suo intervento, perché quelle cose non si fanno magicamente; il rischio altrimenti è che anche questo di-

scorso diventi una sorta di "doverizzazione". Il rischio del management è di confidare sul fatto che le persone si muoveranno perché saranno costrette a farlo, e che quindi non vale la pena di (pre-)occuparsi di costruire una nuova relazione con loro. Ecco io credo che invece una responsabilità del manager sia proprio quella di costruire le condizioni perché possa realizzarsi non tanto *knowledge management* (di cui internet è la metafora più suggestiva) quanto piuttosto *knowing management*: che significa occuparsi di come fare in modo che qualcuno intraprenda e decida di "farsene qualcosa" di tutto questo *knowledge* che ormai c'è a disposizione, nelle imprese, nelle reti e sul web, e decida di usarlo imprenditivamente. Si investono tante risorse per il *knowledge management* che c'è, mentre bisognerebbe dedicare un po' più di tempo e di attenzione al *knowing management* che ci manca: come fare in modo che le persone, dentro e fuori le organizzazioni, si attivino, e siano motivate a ricercare e ad utilizzare le tante conoscenze e tecniche disponibili; e trovino senso nel farlo, per sé e per la propria organizzazione. C'è una suggestiva definizione di competenza, che condivido molto, secondo la quale *la competenza non è quello che si sa e si sa fare, ma è riuscire a farsene qualcosa di quello che si sa e si sa fare* (aggiungo io: *quando serve e dove serve*).

Dopo questa introduzione, richiamo l'indice dei temi che vorrei trattare nel mio intervento, che vorrei sviluppare in cinque passaggi.

Ho definito il primo passaggio "disso-

nanze": ci sono conti che non tornano nei discorsi correnti su management e consulenza. Diceva il personaggio di una illuminante vignetta di Altan "*mi vengono in mente opinioni che non condivido*": ebbene a volte anche a me vengono in mente opinioni che non condivido, cioè considerazioni che mi sembrano dissonanti rispetto al senso comune corrente, e vorrei discutere con voi alcune di queste opinioni.

Il secondo passaggio è quello che ho chiamato "complessità". Vi ricordate il detto *niente è come sembra*? Ebbene io la trasformo nella frase *niente è facile come sembra*. Le cose nel fare management sono effettivamente complesse: certo occorre trovare delle soluzioni alla complessità, ma le troveremo quanto più saremo consapevoli della complessità e non la negheremo, magari in nome degli slogan, in nome delle battute folgoranti o in nome delle mode consulenziali del momento.

Il terzo passaggio allude a quella che è appunto una tipica moda consulenziale del momento, sintetizzabile nello slogan *People First* (lo slogan che potevate osservare alle spalle dell'attore che interpretava il formatore nel secondo filmato in avvio del mio intervento), e che significa le persone al primo posto, ovvero le persone prima di tutto.

Ebbene, si fa tanto parlare di risorse umane, e questa locuzione è allo stesso tempo ambigua e rischiosa, e per una parte impropria. Il termine risorsa deriva dal francese *ressortir*, che deriva dal latino antico *re-ex-sortire* che vuol dire *trarre fuori dai problemi*. In questo sen-

so, dunque, potremmo affermare, etimologicamente, che il termine risorsa non allude a qualche tipo di strumento (come le risorse finanziarie, le risorse tecnologiche, le risorse informative, ecc., il che sarebbe riduttivo ed anche eticamente critico); ma allude invece, piuttosto, al fatto che le persone possono oggi "trarre fuori dal problema" le aziende e sono quindi la nostra speranza. Ma se facciamo nostra per davvero, e in senso pieno, la formula *People First*, che implicazioni ha questa affermazione?

Il quarto passaggio del mio intervento allude al fatto che non partiamo dal nulla: abbiamo imparato delle cose nel tempo, facendo management e facendo consulenza (*lessons learnt*, come le definisce il titolo di questa parte del mio intervento) e dobbiamo recuperarne il senso (un compianto attore comico italiano aveva coniato il detto *ricomincio da tre*, proprio per significare che possiamo portarci dietro quel tanto o poco di buono che abbiamo nel tempo consolidato).

Questo ci porta al quinto ed ultimo passaggio, che è quello del cambiamento necessario: che richiama la tematica lanciata nella sua conclusione da Rullani: quella del passaggio necessario dal *problem solving* al *problem setting*. C'è il cambiamento incrementale cioè imparare a fare un po' meglio le cose che già stiamo facendo e c'è invece, come sappiamo dalle metodologie per il miglioramento della qualità, il *breakthrough*, la rottura che rappresenta una discontinuità. Allo stesso modo, possiamo osservare che ridefinire il problem setting signifi-

fica ridefinire le coordinate del problema, il modo in cui lo abbiamo concepito. A volte, noi non riusciamo a risolvere il problema che abbiamo di fronte perché non ci rendiamo conto che ne accettiamo implicitamente ed inconsapevolmente delle premesse che sono proprio quelle che ci impediscono di trovare una soluzione. Ho preparato un piccolo esempio (se riuscirò a trattarlo, nei limiti di tempo che abbiamo) di che cosa vorrebbe dire cambiamento delle premesse (e cioè ridefinizione del *problem setting*) nell'ambito della valutazione delle prestazioni, uno di dispositivi per la gestione e sviluppo delle persone che è particolarmente critico, e che porta spesso a risultati che sono molto lontani dalle più nobili intenzioni che ne hanno motivato l'introduzione.

Dissonanze, dunque: c'è qualcosa che non mi torna nel fatto che metto in campo strumenti, che secondo le buone letture, l'esperienza, la buona pratica, la manualistica corrente, la teoria e il pensiero scientifico, sono quello che ci vuole, eppure i risultati sono tali da creare insoddisfazione, demotivazione, e da minare quella fiducia che nelle organizzazioni è un *asset* fondamentale (non solo tra imprese e mercato, ma dentro alle imprese tra persone e imprese, tra persone e persone, altrimenti le cose che secondo Rullani dovrebbero esser fatte non lo saranno). La fiducia non è fede: la fiducia si costruisce nel tempo ed è il risultato di una storia; come la cultura, la fiducia è il risultato di una storia, e in entrambi i casi si tratta di cose che non si cambiano in due secondi. Se vuoi cam-

biare una cultura, come diceva il Presidente nel suo intervento, occorre avere la capacità e la forza di costruire un'altra storia, e alla fine di questa nuova storia se avrai lavorato bene avrai costruito un'altra cultura. Altrimenti, senza storia, parliamo di *management simbolico*, che è un'altra cosa e non di rado è solo una trovata di una consulenza un poco spregiudicata, come quando con un grande evento o con una grande convention o con un giornata sul tema della leadership, si lascia intendere (si vende) di potere cambiare radicalmente lo stile di gestione dei dirigenti di una organizzazione. Queste sono cose che non dovreste permettere a nessuno di vendervi, sono autentiche sciocchezze. Certo da un diverso punto di vista si potrebbe sostenere che anche questa è pur sempre una forma di manutenzione emotiva e la manutenzione emotiva è importante: a volte queste cose si fanno nella consapevolezza che non sono quello che dicono di essere ma intanto tengono insieme i dirigenti, che in questo modo possono percepire che l'azienda si prende cura di loro, che tiene a loro. Ma occorre fare attenzione, perché in questo modo si mina la fiducia di cui parlavo prima, perché in realtà in questo modo l'azienda farebbe passare il messaggio che tutti sappiamo bene che le cose non stanno come afferma il programma della formazione, il significato è altro da quello dichiarato negli obiettivi. Ebbene, occorre fare attenzione perché nel sottile rapporto psicologico tra persone e azienda finisce che queste cose fanno molto più male che bene alla fine, e minano la

fiducia nella formazione, nell'azienda e nelle relazioni interne.

Un'altra cosa che non torna è il linguaggio enfatico ed eccessivo della pubblicitaria e della manualistica, come quello che da qualche tempo accompagna la mitologia dell'entusiasmo, così come c'è una mitologia dell'eccellenza, e della competizione nella quale occorre solo vincere (e per farlo, *people first*, naturalmente...). Abbiamo a che fare da tempo ormai con una retorica manageriale che ridonda la pubblicitaria e la manualistica e che fa invece a pugni con la realtà quotidianamente percepibile, ed è dissonante dal linguaggio corrente. E c'è una dissonanza forte anche tra reputazione pubblica dei modelli manageriali e consulenziali e i risultati e le performance. Nella introduzione al volume *Condividere competenze nelle organizzazioni* (in cui vengono descritti i risultati di un intervento di formazione e consulenza che ho realizzato con alcuni colleghi per le Bcc dell'Emilia Romagna) mi interrogo provocatoriamente sul fatto che se oggi siamo dove siamo, delle due l'una: o questi modelli di management e questi modelli di consulenza al management sono la causa del punto in cui siamo, e allora bisogna disfarsene perché ci hanno portato fin qui; o, invece, non hanno avuto alcuna influenza su questo esito e allora sono assolutamente inessenziali e bisogna disfarsene perché ininfluente. Ma come mai ci sono tutte queste diverse dissonanze che ho richiamato? Le dissonanze ci sono perché effettivamente le cose sono complesse: e allora io vorrei con voi percorrere rapidamente la

via di almeno quattro diverse dimensioni di questa complessità.

Il primo elemento di complessità ha a che fare con la natura del lavoro manageriale. Come ho già accennato, abbiamo a che fare da qualche tempo con una vera e propria *retorica del management*: c'è una visione epica ed eroica. Se analizzate la letteratura e se osservate i descrittivi delle competenze dei manager in molte aziende, potrete constatare che c'è una forte sottovalutazione della complessità del rapporto tra persone e organizzazioni: che è fatto allo stesso tempo di denaro, di potere, di identità, di appartenenza (oggi si parla di cittadinanza organizzativa), di senso (lo ricordava anche Rullani), di relazione, di espressione e di partecipazione. I repertori di competenza invece, gli elenchi delle competenze che dovrebbero caratterizzare un dirigente, rispondono ad una logica illuministica di sovra-saturazione. Se guardate il profilo del manager (ogni organizzazione ormai si crea il suo profilo di manager ideale) potrete osservare un effetto da super-uomo assolutamente poco credibile. L'aspetto negativo di questa cosa è che questi elenchi sono soggettivamente depressivi (nel senso che un dirigente "normale" pensa che non potrà mai riuscire a diventare come quel descrittivo indica e quindi richiede), e sono allo stesso tempo organizzativamente super egoici (l'organizzazione diventa come un super ego che dice al dirigente *non sei mai adeguato, non sei mai in linea*: è un "codice paterno" direbbero alcuni psicologi; un codice da genitore severo, esigente, sempre insoddisfatto, che non

riconosce e non gratifica).

Se da un lato questo è vero, è vero anche, allo stesso tempo, che l'aspetto positivo della costruzione di questi repertori è che aiutano a costruire, a volte, una rappresentazione condivisa del ruolo tra le persone, e tra queste e l'organizzazione. In questo senso, questi descrittivi, allo stesso tempo riduttivi ed "impossibili", possono avere un *effetto benchmark*: se l'organizzazione li costruisce insieme ai dirigenti anziché imporli in una logica *top-down*, se ne fa oggetto di una riflessione collettiva e li coinvolge in una riflessione seria con loro su questi aspetti, allora questo può diventare, come afferma la Olivetti Manukian con un'espressione che a me piace molto, un modo per "costruire socialmente l'oggetto di lavoro", cioè, direbbero altri psicologi, per cioè costruire "una mappa mentale condivisa". Si tratta di un valore di "processo" più che di un valore di "contenuto", per cui alla fine il valore non è dato tanto da ciò che si dice ma dal fatto che si arriva a dirlo in quel modo, con quella costruzione congiunta e quella condivisione.

Troppo spesso rappresentazioni, approcci, modelli, proposte della consulenza colludono con il bisogno del manager di autodefinirsi in quel modo gratificante (in analisi transazionale si utilizza l'espressione *farsi delle carezze*): il manager è gratificato dalla rappresentazione di sé che il consulente gli propone, quella di un manager-eroe, di un manager super-uomo. Credo invece che sia tempo di passare da una visione epico-eroica come quella di questi descrittivi

in cui il manager è questo ideale irraggiungibile, a una visione che io definirei etico-realistica. Mi piace molto l'espressione di un libro di Crozier il cui titolo era *Stato modesto, Stato moderno*: credo che dobbiamo ritrovare l'umiltà, la modestia, la sobrietà.

La crisi in questo paradossalmente ci potrebbe essere di aiuto: ci siamo drogati per troppo tempo di parole, dobbiamo tornare a una parola che sia più ancorata alla realtà, ancorata a un'analisi concreta del lavoro manageriale della sua natura. Dobbiamo passare dal mito dell'eccellenza al miracolo della normalità: è la normalità ad essere davvero straordinaria.

Ma di che natura è il lavoro manageriale? E che competenze richiede? Uno studioso particolarmente importante, Henry Mintzberg, tempo fa ha cercato di distinguere le competenze dell'imprenditore dalle competenze del manager, e ha osservato che normalmente l'imprenditore viene vissuto come colui che è caratterizzato da propensione al rischio, sopportazione dell'incertezza, della turbolenza, del caos, è colui che opera una "navigazione a vista", che segue contemporaneamente più linee di intervento, che deve esprimere capacità di sintesi, mentre il manager sarebbe il soggetto, tipicamente, dedito alla pianificazione, alla programmazione, al controllo e quindi attento alla sequenza, all'ordine, bisognoso di certezza, propenso alla analisi non alla sintesi... Ebbene, l'analisi empirica del lavoro manageriale sembrerebbe autorizzare la visione secondo la quale è forse il contrario o co-

munque è *anche* il contrario: ciò che è stato attribuito alle prerogative dell'imprenditore caratterizza invece in modo molto specifico proprio il lavoro manageriale.

Ciò significa che effettivamente c'è un elemento di reale complessità nel cercare di capire quali sono le competenze manageriali.

Il secondo elemento di complessità che vorrei richiamare, oltre a questo, consiste nel fatto che le organizzazioni sono il regno, come dico io, delle *antinomie*, cioè non è che nell'organizzazione sia facile e semplice scegliere una cosa piuttosto che l'altra. Le organizzazioni devono fare i conti, e quindi il management deve fare i conti continuamente, con esigenze che sono di tipo diverso cioè sono opposte tra di loro e nello stesso tempo occorre rendere compatibili, tanto è che il successo, la capacità e il risultato del management saranno dati dal punto di equilibrio e di accordo che si riesce a trovare tra queste due cose. Perché le aziende hanno bisogno da un lato di appartenenza, lealtà e fedeltà ma hanno bisogno anche di flessibilità e di temporaneità, le aziende hanno bisogno anche di conformismo. Ha ragione Rullani a dire che le aziende hanno bisogno sempre più oggi di creatività e innovazione, ma sappiamo che c'è una buona parte di lavoro nelle aziende che ha bisogno ancora di conformismo e di prevedibilità dei comportamenti delle persone: e faccio fatica ad avere insieme le due cose dalle persone. Che cosa ti sto dicendo? Ti voglio innovativo o ti voglio conformista? Non è così semplice. Vo-

glio controllarti o voglio darti autonomia e discrezionalità? Le voglio tutte e due, perché c'è bisogno di tutte e due. Voglio polivalenza o voglio specializzazione? Voglio personalizzazione e differenziazione ma ho bisogno anche di equità distributiva. Voglio rapidità ma ho bisogno anche di curare le persone, le relazioni e i processi. Voglio che la gente lavori, ma come ci diceva Rullani questa mattina, ho bisogno che la gente impari perché il lavoro è sempre più anche apprendimento, è sempre più *learning*. Allora come facciamo? Voglio leggerezza ma nello stesso tempo ho bisogno di massa critica. Sono cose che devono stare insieme. Non è semplice perché l'organizzazione è il regno delle antinomie e quindi si tratta di trovare dei punti di equilibrio.

Un terzo elemento di complessità è *l'incertezza*.

Per svolgere qualche considerazione su questo punto, vorrei prendere spunto dalla metafora proposta dal sociologo Bauman a proposito del cambiamento di paradigma implicato dalla evoluzione dal tradizionale missile balistico al moderno missile intelligente. Secondo Bauman, definire le istruzioni per il lancio di un missile nel passato, quando era chiaro il punto di partenza del missile, erano definite la distanza e la traiettoria, era chiaro l'obiettivo da colpire e questo rimaneva fisso nel tempo, rappresentava un compito sostanzialmente diverso da quello attuale, che consiste invece nel definire le istruzioni in una situazione in cui gli obiettivi da colpire sono continuamente mobili, e quindi sono definibili solo in progress e temporaneamente,

e magari addirittura è possibile sceglierli ed individuarli solo quando il missile si è già alzato in volo. Se assumiamo per un attimo che per analogia quegli obiettivi siano le “competenze manageriali” di cui stiamo parlando (da raggiungere tramite la formazione manageriale e lo sviluppo professionale) che cosa ne consegue per chi progetta e eroga formazione, in un periodo storico come quello attuale? Come individuare i fabbisogni formativi e di sviluppo di cui tanto si parla? Come i percorsi della formazione possono tenere conto delle continue modificazioni in progress dell’obiettivo-target? Come attrezzare le persone ad affrontare questa variabilità (e incertezza, e temporaneità, etc.)? Come aiutare le persone ad affrontare efficacemente i continui ed imprevedibili processi di cambiamento? Pur nella sua schematicità, la metafora ha una sua profonda capacità evocativa, e suggerisce molte cose per nulla scontate, e contro-intuitive: ad esempio, che gli obiettivi di competenza (ma il discorso è ancora più ampio) non sono linearmente definibili sempre in anticipo; e conseguentemente, che una parte del percorso che si intraprende (e quindi una parte del processo di formazione e sviluppo manageriale) deve essere affrontato “senza meta” e deve essere invece utilizzato proprio per definire la meta. Ciò significa che la formazione può e deve divenire il luogo in cui questa ri-definizione viene elaborata. Quanto abbiamo osservato implica anche che una competenza cruciale per affrontare con successo questo percorso consiste nella capacità di analizzare in tempo re-

ale con particolare attenzione e sensibilità i ‘segnali’ che emergono dal contesto (interno, prossimo, esterno) che è cambiato ed è in continua evoluzione, riuscendo ad attribuire loro un senso in relazione ai propri interessi e progetti, costruiti in progress. Se questo è vero, si può comprendere perché l’approccio programmatico/pianificatorio alla carriera formativa, professionale, lavorativa perda di efficacia, ed acquisti invece di importanza l’approccio strategico (*strategic mindset*), nell’ambito del quale le risorse e le occasioni sono possibilità sono tanto più utili quanto più le persone ne sono consapevoli, e quanto più riescono a individuare opportunità anche inaspettate/casuali in riferimento al proprio senso di sé, e soprattutto a coglierle effettivamente (di qui l’intrigante ossimoro *planned happenstance*, che significa *casualità programmata*). Credo che se riflettiamo sulle considerazioni e le sollecitazioni proposte da Rullani nel suo intervento, possiamo convenire sul fatto che ciò che quanto ho appena affermato può riferirsi non solo agli individui (ai manager, in questo caso) e ai loro percorsi professionali e di vita, ma anche alle aziende: si pensi al tramonto del paradigma della pianificazione, che già Mintzberg aveva anni fa messo in crisi dall’interno con il suo contributo su *rise and fall of strategic planning* (ascesa e declino della pianificazione strategica). Quella della incertezza è dunque la terza condizione di complessità, mentre la quarta condizione di complessità è rappresentata da ciò che chiamo *il lato oscuro e tacito dell’organizzazione*. No-

nostante l’ampiezza ed il dettaglio dei tanti repertori di competenze manageriali cui mi sono riferito in precedenza, paradossalmente quasi sempre essi mancano di alcuni tipi di competenze che risultano invece particolarmente preziose per le persone per riuscire a sostenere con efficacia le sfide dell’agire lavorativo ed organizzativo del nostro tempo. Come mi è capitato di osservare, è come se l’essenziale fosse davvero *invisibile agli occhi* (secondo la bella espressione di De Saint Exupéry ne *Il piccolo Principe*) e sfuggisse alla minuziosa analisi degli esperti che costruiscono le dettagliate check-list di competenze delle quali possiamo oggi disporre. Ciò che di norma resta fuori dai tanti repertori/elenchi è ad esempio, e senza alcuna pretesa di esaustività, dell’ordine della capacità di gestire l’ansia (quando non la vera e propria angoscia) e la depressione, che costituiscono invece esperienze che è possibile per chiunque (e tanto più per un manager) trovarsi a dovere sostenere in azienda; o della capacità di sopportare lo stress, ma anche di sopportare ed affrontare l’incertezza e l’indecisione che sempre più spesso caratterizzano sia lo scenario prossimo (il proprio ruolo, l’azienda, il territorio) sia quello remoto (il settore, il mercato del lavoro, il mercato *tout court*) con il quale le persone si devono oggi confrontare; o di quel particolare tipo di qualità che nel più recente dibattito tecnico-specialistico viene definita “resilienza” (la capacità di far fronte in maniera positiva agli eventi traumatici, e quindi in senso lato alle avversità, e di riorganizzare positiva-

mente la propria vita, in questo caso personale-professionale, dinanzi alle difficoltà; nonché la capacità di ricostruirsi restando sensibili alle opportunità positive che il contesto offre); ma anche della capacità di affrontare quelle autentiche “frontiere del caos” che stanno diventando (sono già diventate) le organizzazioni, nonostante l’introduzione di procedure di qualità e la standardizzazione dei processi; o ancora della capacità di sopportare (contenere ed elaborare, si direbbe meglio secondo un approccio psicoanalitico) le tante antinomie che caratterizzano l’ambiente di lavoro di cui ho parlato e le richieste che ne derivano per le persone, e rispetto alle quali è sempre più necessario trovare un difficile punto di equilibrio.

Ebbene, queste dimensioni non le troviamo quasi mai nei descrittivi di competenza, eppure sono le cose che sappiamo bene che “fanno la differenza”, rappresentano *the dark side of the moon* ossia il lato nascosto della luna, ovvero della competenza.

Il paradosso è che molte aziende quando scelgono le persone lo fanno essenzialmente sulla base di queste *capacità negative* (Lanzara le ha chiamate così, traendo spunto da una bella espressione del poeta John Keats) e quando decidono di far fare loro carriera, che se ne rendano conto o meno è perché hanno valutato questo tipo di cose: eppure i dispositivi formali di selezione, di valutazione delle prestazioni e del potenziale non “parlano” esplicitamente di queste cose, e questo contribuisce a togliere credibilità a quegli stessi dispositivi, facendoli in-

interpretare come riti ormai stanchi, che non servono perché tanto “le cose vere” stanno da un’altra parte. Ed ecco allora un’ulteriore ragione per il cambiamento necessario: dal momento che ormai queste cose le sappiamo, dobbiamo portarle in emersione, non c’è più tempo per raccontarci favole.

Il terzo passaggio del mio intervento, come anticipato, è quello che riguarda le persone: sullo slogan *People First*, sulla locuzione risorse umane e sulla loro rischiosa ambiguità mi sono già espresso in avvio in modo alquanto esplicito. In questa sede, dato il tempo a disposizione, mi limito a richiamare un solo punto molto evocato da Rullani e dal Presidente, quello dell’intreccio necessario tra funzionamento a rete (dentro e fuori delle organizzazioni) e centralità delle persone. Che cosa implica il lavoro a rete? Per le persone implica conoscere delle cose, saperle fare, implica però anche volerle fare (c’è quindi un problema di motivazione, di interessi, di aspettative, di scopi) e infine implica poterle fare (c’è quindi un problema di risorse e di condizioni organizzative). Perché è importante occuparsene? Perché alla fine della filiera ci sono persone che fanno quelle cose che Rullani indicava come necessarie per fare fronte alla crisi: l’innovazione, la progettazione, l’erogazione di servizi, la gestione dei processi e delle attività, la gestione di altre persone, la comunicazione, la contrattazione. Alla fine di tutto (o in principio, se si vuole) ci sono sempre persone che fanno delle cose, e questo è il motivo per cui *tra il dire e il fare* (tra il dire le cose che

ha detto Rullani e il fatto che quelle cose accadono) *c’è di mezzo il fare*, cioè ci vogliono persone che intraprendano: ma per intraprendere le persone devono essere motivate, trovare un senso per sé, crederci, avere fiducia, disporre di risorse o comunque attivarsi per procurarsene, etc. Allora occorre occuparsi di che cos’è che fanno quelle persone, ma non dal punto di vista normativo (che cosa gli devo imporre di fare), o pedagogico (che cosa gli devo insegnare a fare), ma cosa posso fare perché queste persone trovino il senso, direbbe Rullani, costruiscano il proprio progetto, diano corpo alla propria intenzione, decidano di stare con me in questa impresa, quindi in qualche modo stiano dentro a questo “patto psicologico” con me e condividano il percorso in questa direzione, e intraprendano perché abbiamo bisogno di comportamenti imprenditivi, cooperativi. Questa attenzione alle persone è cruciale, perché siamo nell’era del terziario, dove come diceva Naisbitt l’alta tecnologia si deve coniugare con l’alto contatto, con l’alta relazione (*high-tech, high-touch*); dove c’è grande *personality intensity*, come riconosceva Normann: e nelle Banche poi il fattore persone è un fattore fondamentale (chi concede rischi? Chi conosce i clienti, li acquisisce, li valuta? Chi eroga gran parte dei servizi?). A parità di architetture, strategie, modelli, sistemi di gestione e tecnologie, le persone “fanno la differenza” e come indica Rullani, non bastano più le braccia delle persone, occorre anche la loro intelligenza, la loro mente. Addirittura, sempre più spesso voi stessi, come

sapete, vorreste anche “il cuore” delle persone: adesione, coinvolgimento, *commitment*, condivisione dei valori, senso di appartenenza e identificazione... Braccia, mente e cuore, dunque, ma si tratta di capire se è realistico, qual è il confine, e che cosa fa l’impresa per meritarsi tutto questo. Oggi il rischio vero è che, complice la crisi, l’impresa sia tentata di pensare di non avere bisogno di “curare le persone”, perché pensa di averle “già in pugno” a causa della situazione di incertezza generale che porta a stringere i legami e a non guardare troppo per il sottile. Ma se davvero vogliamo che le persone stiano dentro attivamente al modello organizzativo a rete, bisogna che acquisiscano nuove conoscenze e competenze e le condividano, siano motivati, intraprendano, abbiano fiducia in sé e negli altri: ci vuole tutto questo altrimenti la rete non si fa. Se io diffido, non mi metto nella rete e non mi metto a cooperare con altri. Essere in rete è complicato perché vuol dire gestire più relazioni e più interazioni, vuol dire negoziare di più, gestire più conflitti, vuol dire sopportare stress e frustrazioni, vuol dire contenere l’ansia di tutto questo perché si ridefiniscono i miei confini, vuol dire ridefinire la propria identità, cedere qualcosa (cioè quello che non faccio io lo fai tu e quello che faccio io serve a te), sopportare la confusione e l’incertezza, dedicare un sacco di tempo alle interazioni (è il discorso sui costi di transazione di Williamson e Ouchi). Allora che cosa può fare il manager per favorire comportamenti organizzativi che abbiano le caratteristiche

che abbiamo indicato come desiderabili e necessarie: comportamenti competenti, motivati, flessibili? Non possiamo certo pensare di attribuire agli individui la intera responsabilità di tutto questo, liberando l’azienda da qualsiasi responsabilità propria al riguardo. Il *ricatto economico ed occupazionale*, che ha un suo complice oggettivo nello scenario di crisi attuale, può darsi che in qualche caso funzioni, ma intanto verrebbe da dire: a che prezzo? E un modello relazionale improntato a tale ricatto che cosa pensiamo possa produrre nelle persone dal punto di vista del loro atteggiamento e della loro adesione all’azienda? Non è solo o tanto questione di essere “umani” (a volte noi psicologi veniamo tacciati di *buonismo organizzativo*), ma è piuttosto questione di essere funzionali ai propri obiettivi. Se i problemi che abbiamo di fronte sono quelli di cui abbiamo parlato finora, è almeno la logica riduttivamente strumentale e funzionale (qualora non interessasse la dimensione etica e deontologica) a dovere orientare comunque verso scelte di attenzione alle persone: perché senza le persone, o peggio ancora contro di esse, quelle cose che abbiamo definito desiderabili non si fanno, e quel tipo di comportamenti auspicato non lo si risconterà. Non ho tempo per parlarne, ma avevo ragionato su tre possibili ambiti di intervento per ciò che riguarda il miglioramento del lavoro delle persone, da parte dell’organizzazione. Sono tre “consigli al management”. Il primo consiglio consiste nella progettazione del lavoro: si può fare tanto per assegnare responsabilità, per disegnare ruoli or-

ganizzativamente efficaci ma anche dotati di senso per le persone, per dimensionare i carichi di lavoro contenendo lo stress, ruoli che siano quindi sostenibili fisicamente, cognitivamente, emotivamente, e per assicurare le risorse necessarie; tutte cose di cui ci si occupa troppo poco. Il secondo consiglio riguarda l'organizzazione. Se voglio far lavorare in rete, le reti non si fanno da sole ma bisogna costruire le infrastrutture per l'integrazione, e le infrastrutture per l'integrazione cosa sono? Sono ruoli, sono organismi dedicati, sono tecnologie di informazione e comunicazione, lo avete detto di voi, sono standard, protocolli, procedure condivise. Ma soprattutto occorre favorire lo sviluppo di una cultura condivisa. Il miglior dispositivo integrativo è la cultura: valori, modi di intendere, di fare le cose, che siano omogenei. E infine, se vogliamo essere davvero coerenti con lo slogan *People First*, il terzo consiglio riguarda lo sviluppo delle risorse umane. Le cose di cui parliamo e di cui parlava anche Rullani, richiedono un nuovo patto psicologico, richiedono una capacità di ascolto, di accompagnamento e di sostegno. Non si tratta di una logica ortopedica, del tipo *c'è bisogno di sostenere le persone che non riescono a stare in piedi da sole*, ma di un accompagnamento nella crisi, in un certo senso di condivisione: mi metto a fianco a te e ti aiuto a fare un pezzo di strada. Informazione e coinvolgimento nel cambiamento, formazione su misura, coaching, supervisione, responsabilizzazione e inclusione, quindi cittadinanza organizzativa, regole di ingaggio diverse, equità

comparativa, dare molto più *feedback*, dare riconoscimento (simbolico e non), supporto al *life-balance* individuale, prendersi cura e mostrare che ci si prende cura delle persone. Infine, una suggestione finale per il *management*. La leadership moderna in fondo è, da un lato *dire quello che si fa* e quindi ricostruire, raccontare, rappresentare, dare senso alla storia e al percorso dell'organizzazione (per cui un buon leader è quello che riesce a costruire sensemaking, cioè a costruire insieme agli altri, e a raccontare, il punto in cui ci si trova senza infingimenti, a costruire insieme agli altri in senso del percorso che sta facendo). Ma nello stesso tempo, oltre che a dire quello che si fa, la leadership moderna implica anche *fare quello che si dice* e cioè testimoniare coerenza (non *armiamoci e partite*, ma metterci la faccia, giocare, assumersi responsabilità, in un certo senso dedicare tempo, esserci: come nella bellissima frase del Piccolo Principe *È il tempo che hai dedicato alla tua rosa che l'ha fatta così bella* che mi sembra un bellissimo modo di testimoniare quella che è l'importanza del prendersi cura delle persone e delle organizzazioni).

Infine l'ultimo passaggio del mio intervento: a fronte di tutto questo c'è bisogno di un cambiamento. Gli psicologi di Palo Alto hanno osservato che possiamo immaginare un cambiamento *nel* sistema (cambiamento di primo livello), e un cambiamento *del* sistema (cambiamento di secondo livello). Ad esempio, quando sogno posso fare tanti cambiamenti di situazione nel sogno,

ma sto sempre sognando: il cambiamento di secondo livello invece è cambiare stato, passare dal sonno alla veglia. Di solito si fa questo esercizio quando lavoriamo sul problem solving e sulla creatività. Si chiede, senza alzare la penna dalla carta, con non più di quattro segmenti di unire tutti e nove questi punti che vi sto mostrando. Generalmente solo pochi riescono ad avere l'intuizione che è necessaria per trovare la soluzione a questo problema. Per risolvere il problema infatti occorre uscire dalla "gabbia mentale" dei nove punti che le persone si costruiscono nel momento in cui cercano di risolverlo. Si formula male il problema e lo si interpreta male ed è questo il motivo per cui non si risolve, perché la soluzione si trova solo "uscendo dal setting", bisogna cambiare il problem setting (come diceva anche Rullani questa mattina): se non si cambiano le premesse, se non

si cambia l'inquadramento, la formulazione che si è data al problema nella propria mente, il problema non lo si risolve, e ci sono problemi che è possibile a risolvere solo se si riesce ad operare questo passaggio mentale. In molte delle cose di cui ci occupiamo, anche con riferimento alle persone nelle organizzazioni, c'è bisogno certo di cambiamenti incrementali, di continuare a migliorare le cose che facciamo: ma io credo che ci sia ormai bisogno anche di ridefinire il *problem setting*, di ridefinire le coordinate, di un cambiamento più radicale. Cambiamento radicale che io credo, riusciremo a *metterci insieme* con onestà, se ritroveremo i luoghi, i tempi (questa mattina voi avete trovato anche il tempo per dedicarvi a questa cosa e sappiamo quanto è stato difficile trovare questo tempo), anche l'umiltà, io credo che lo potremo affrontare, tutti insieme e collettivamente.

La ripresa dipende da noi: la cooperazione di credito tra idee e risorse

SECONDO RICCI

Vicepresidente della Federazione delle Bcc dell'Emilia Romagna

Poche considerazioni, perché non è facile in poco tempo fare sintesi e tradurre in pratica le indicazioni emerse questa mattina. Abbiamo di fronte un impegno sicuramente molto arduo da portare avanti. Ascoltando in sequenza l'intervento del Presidente, con il quadro che ci ha delineato a livello nazionale, poi quello del prof. Rullani, che invece è apparso molto più "positivo", la prima domanda che mi sono fatto è se Rullani sogna oppure "suona la sveglia", nel senso che è convinto che dentro a ognuno di noi ci siano le idee e le risorse per poter riprendere in mano la situazione. Quando penso che come Italia, facciamo parte del G7 o del G20, penso anche che non ci siamo capitati per caso, e che significa che c'è una componente imprenditoriale, culturale, di voglia di rischiare e di fare, che è diffusa. Adesso ci dicono che saremmo a rischio di default: ebbene tra queste due visioni opposte secondo me c'è una via intermedia sulla quale dobbiamo lavorare, che dipende da noi, mentre rischiamo troppo spesso di pensare che *devono pensarci gli altri*. Quali idee mettiamo noi in campo? Quali sono le nostre proposte? Cosa fa ognuno di noi a casa propria, nella pro-

pria azienda, nella propria famiglia, per fa si che si riesca a offrire quel contributo di cui parlava Rullani? Siamo convinti di poterlo fare? Nel dna dei cooperatori, secondo me, dovrebbe esserci una spinta in più, perché se ci limitassimo a tener conto dei dati sul costo del lavoro che ci hanno mostrato, la prima tentazione sarebbe è quella di delocalizzare in Romania o in Polonia, che sono dentro alla UE; che è la tentazione che viene a molti dei nostri imprenditori, l'abbiamo visto, anche poi c'è chi ha avuto fortuna e c'è chi è tornato a casa *con le ossa rotte*, e ne abbiamo tanti di questi esempi. Un cooperatore non può limitarsi a questo ragionamento, perché noi abbiamo una missione dalla quale dobbiamo trarre un motivo in più per impegnarci a mettere a punto le idee di cui parlava Rullani, per vedere di trovare quel "qualcosa in più" che ci permetta comunque di continuare a fare impresa, comunque a dare continuità. Certo non più come ieri, perché dobbiamo imparare a spendere meno, dobbiamo essere più intelligenti a gestire le risorse: però non credo che dobbiamo chiudere progressivamente le nostre imprese e pensare che da adesso in avanti la prospettiva sia solo

quella dei Paesi emergenti (finché non avranno portato il costo di lavoro come il nostro, il che implicherebbe che solo fra 50 anni ritorneremo a produrre), non credo sia questa la nostra missione, credo che dobbiamo trarre forza anche da queste difficoltà. E questo è un fatto culturale, nel senso che non lo può fare uno da solo ma lo dobbiamo fare tutti insieme, ognuno nel proprio ruolo deve portare il proprio contributo e come è stato detto in questa fase occorre fiducia, occorre crederci. Forse vi ricordate che c'era una pubblicità che aveva come slogan *la fiducia è una cosa seria*: significa che non conta tanto quello che dico io ma conta piuttosto quello che dicono gli altri: io posso gridare quanto voglio che il mio prodotto è buono, ma sono gli altri che riconoscono che il mio prodotto è buono quando lo comperano e continuano a comprarlo; la fiducia è qualcosa che si guadagna tutti i giorni dimostrandola concretamente, nei fatti.

L'altra riflessione che traiamo dagli interventi e che riguarda direttamente il nostro gruppo, è quella sulla "rete". La rete prevede degli agganci e dei legami. Noi nel nostro gruppo la rete non la viviamo propriamente come si dovrebbe, perché ci mettiamo in rete soprattutto quando ci conviene. Credo che noi dobbiamo lavorare di più e in maniera più seria per costruire questi agganci e questi legami, in cui ci sono delle autonomie ma delle autonomie dentro la rete; e questo credo sia il lavoro che dovremmo fare dal Convegno di dicembre, e prima nel nostro incontro di ottobre, perché altrimenti restano paro-

le. Noi dobbiamo imparare ad essere degli imprenditori, se il modello è quello costruire gli agganci sui quali lavorare all'interno della rete.

L'ultima riflessione riguarda la formazione: i vari responsabili delle Banche possono verificare e toccare con mano quanto le Banche e la Federazione investano sia economicamente sia come tempo e come idee innovative nella formazione. La domanda che a questo proposito vorrei fare alle Banche e a voi è semplice: siete soddisfatti di quello che sta facendo? Perché si tratta di risorse importanti, e le dobbiamo investire bene. C'è magari qualcosa di diverso che vorreste cambiare, avete dei suggerimenti? Queste sono le cose che dovrete segnalare, perché la formazione la facciamo perché serve, perché interessi e perché produca risultati, altrimenti quelle risorse le potremmo destinare ad altri tipi di intervento. Noi siamo convinti che sia importante investire nella formazione ma siamo anche aperti allo sviluppo di nuove idee. Non ci serve il diploma o il certificato che le persone hanno fatto magari un certo numero di ore di corso solo perché le devono fare: dobbiamo fare solo quello che serve e quello che è utile. Queste mie affermazioni intendo essere un poco provocatorie. Viviamo tempi in cui anche i commercialisti e gli avvocati sono costretti a dimostrare di avere frequentato un certo numero di ore di formazione per mantenere l'abilitazione, ma non è questo ciò che interessa a noi: ci interessa invece investire bene, ottenere risultati ed avere la soddisfazione di chi partecipa.

La formazione nelle Bcc dell'Emilia Romagna: alcuni dati

ALESSANDRO TROMBETTI

Federazione delle Bcc dell'Emilia Romagna: stampa, formazione e marketing

Per integrare le relazioni che abbiamo ascoltato, abbiamo voluto analizzare qualche dato sulla formazione realizzata nell'ambito del sistema delle Bcc dell'Emilia Romagna. I dati ci offrono un primo *feedback* di quella che è l'attività sviluppata e di quanto si cercherà di portare avanti per il futuro. Tralascio quelli che sono gli aspetti di tipo tecnico e metodologico, perché sono previste relazioni dedicate a margine del mio intervento. La prima tabella (*vedi pag. 74*) mostra l'attività realizzata e svolta nel 2010. Tale lavoro è stato portato avanti grazie a tutte le Bcc Associate, sulle quali interveniamo realizzando analisi specifiche di fabbisogno che producono output sui quali possiamo definire la nostra pianificazione formativa. I dati sono elementi importanti, perché mostrano che nell'anno passato sono state svolte in Federazione e nelle aule delle Associate che ci hanno ospitato, 331 giornate di formazione. Siamo consapevoli che di per sé un numero non sia sinonimo di eccellenza ma sta a dimostrare l'attenzione che viene posta dalla nostra Federazione al contesto formativo. L'impegno è quello di dare risposta alle esigenze delle Banche, cercando al tempo di migliorare ancora nell'imme-

diato futuro. Passando al secondo grafico, possiamo osservare che la domanda è in continua crescita e sappiamo per primi che fondamentale sarà lo sviluppo della formazione in rete, richiamata anche questa mattina durante gli interventi che ci hanno preceduto. Coerentemente a queste linee, siamo già partiti con un progetto di formazione in rete con un obiettivo ben definito; per lo sviluppo, però, sarà determinante l'aiuto da parte di tutte le Bcc, perché certe richieste non potranno più essere supportate solamente con la formazione tradizionale, è necessario fare "rete", e la rete la fate voi per primi, in qualità di Banche di Credito Cooperativo. Al riguardo sono particolarmente significativi i dati del 2010, sui quali, insieme a SeF e agli altri nostri consulenti, abbiamo lavorato per realizzare l'offerta formativa del 2011. Gli stessi dati sono stati ripartiti in forma percentuale e suddivisi tra le 22 Banche di Credito Cooperativo e Cedecra Informatica Bancaria. Facendo un rapido confronto tra le giornate di formazione realizzate nel primo semestre 2010 e quelle del primo semestre 2011, si evidenzia un maggior presidio per la formazione di base e la formazione specialistica. La prima ri-

guarda soprattutto il personale neo-assunto, che entra in Banca con un percorso di formazione ad hoc strutturato su 12 giornate d'aula, e gli operatori di sportello. La formazione specialistica, invece, riguarda in particolar modo gli operatori e i senior del credito e della finanza, perché il contesto che stiamo vivendo ci impone una preparazione a 360° di fronte alle esigenze di una clientela che è sempre più esigente a fronte di un periodo di continui e repentini cambiamenti. Se lo stesso dato viene riparametrato sulle presenze, osserviamo come nel primo semestre del 2011 siano state realizzate più di 3.000 presenze nelle nostre aule di formazione e sappiamo che questo trend è destinato a crescere. Considerando la nostra programmazione formativa e la struttura del nostro calendario, oltre ad aver rimarcato già

quella che è l'importanza della formazione di base e della formazione specialistica, notiamo come una grossa percentuale della nostra offerta sia dedicata alla formazione manageriale: questo per dimostrare che c'è grossa attenzione anche verso tutte le problematiche di tipo gestionale.

Abbiamo, infine, fatto un breve riepilogo della formazione suddivisa per qualifiche. Questo dato conferma le parole pronunciate questa mattina dal Presidente Magagni quando ha detto che tutti, a qualsiasi livello, abbiamo la necessità di formarci e di essere sempre più preparati, di non fermarci quindi alle nostre conoscenze e competenze acquisite. Per il futuro si auspica una più equa distribuzione della formazione tra le differenti figure professionali.

La Formazione Regionale nel 2010

| | GIORNATE | PARTECIPANTI |
|---------------------------------|------------|--------------|
| Amministratori e Sindaci | 11 | 381 |
| Alta Formazione | 8 | 239 |
| Formazione Base | 126 | 1.840 |
| Formazione Manageriale | 57 | 705 |
| Formazione Specialistica | 115 | 1.576 |
| Seminari / Formazione Normative | 14 | 203 |
| Totale | 331 | 4.944 |

La Formazione Regionale nel 2011

| | GIORNATE | PARTECIPANTI |
|---------------------------------|------------|--------------|
| Amministratori e Sindaci | 21 | 480 |
| Alta Formazione | 18 | 291 |
| Formazione Base | 127 | 1.608 |
| Formazione Manageriale | 50 | 403 |
| Formazione Specialistica | 135 | 2.296 |
| Seminari / Formazione Normative | 24 | 421 |
| Giornate nelle Bcc | 75 | 1.350 |
| Totale | 450 | 6.849 |

L'investimento in formazione è fondamentale per la crescita professionale

LAURA MENGOLI

Federazione delle Bcc dell'Emilia Romagna: controllo gestione e marketing strategico

Il mio breve intervento riporta un'analisi che abbiamo condotto per verificare l'incidenza degli investimenti in formazione rispetto al costo complessivo del personale delle nostre Banche di Credito Cooperativo. Siamo partiti da un indicatore che ci è stato riportato dal dott. Andreani del Credit Mutuel durante il nostro Convegno Regionale a Lione nel 2007. Andreani ha affermato che gli investimenti in formazione, per la loro Federazione, rappresentano l'8% del monte salari. Abbiamo quindi approfondito e replicato questo indicatore per verificare in Emilia Romagna quale sia la situazione. Come si evince, nelle pagine seguenti, dal grafico 1 - pag. 74 dove sono rappresentati gli indici di ripartizione degli investimenti in formazione sul costo del personale, osservando la *linea blu*, che rappresenta gli investimenti di formazione totale sul costo del personale, appare subito evidente che il nostro indicatore è molto più basso rispetto a quello del Credit Mutuel, oscilla infatti intorno all'1% nel 2010.

Appare inoltre evidente come gli investimenti in formazione totale (*linea blu*) abbiamo subito una flessione negli anni di crisi (dal 2008); ha invece tenuto an-

che negli anni di crisi l'investimento della formazione, a conferma della tesi che per la nostra Federazione regionale l'investimento in formazione è fondamentale per la crescita professionale delle "persone" che lavorano all'interno delle nostre banche.

Negli investimenti in formazione totale volevo sottolineare che abbiamo ricompreso le spese per la formazione erogata da Federazione, erogata da altri enti, e finanziata da Fon.Coop e dal Fondo di solidarietà, fondi interprofessionali che contribuiscono al finanziamento di programmi formativi aziendali concordati (per il primo Fondo) e di riconversione e riqualificazione professionale (per il secondo Fondo).

Nel grafico 2 - pag. 75 abbiamo verificato l'incidenza degli investimenti in formazione totale sul costo del personale per le 22 Bcc dell'Emilia Romagna, mettendo a confronto gli anni 2009 e 2010. Notiamo subito un andamento disomogeneo: molte Bcc si discostano dal valore medio regionale altre vi sono allineate. Anche temporalmente vediamo come l'investimento in formazione sia disomogeneo per le 22 banche: per alcune Bcc tale investimen-

Grafico 1 - Indici di ripartizione spese per Formazione su costo del personale

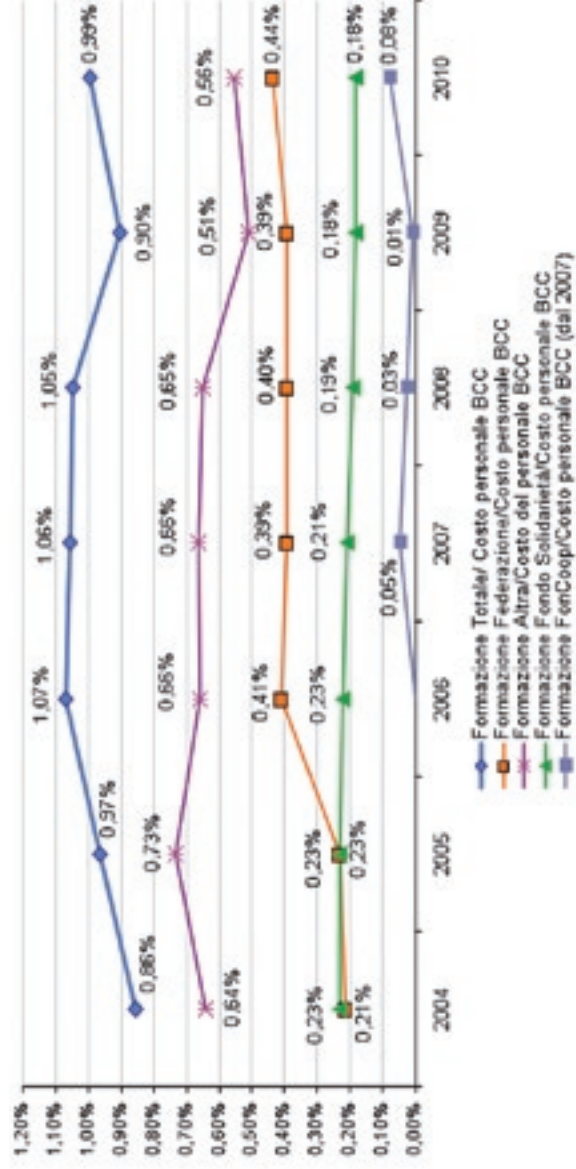
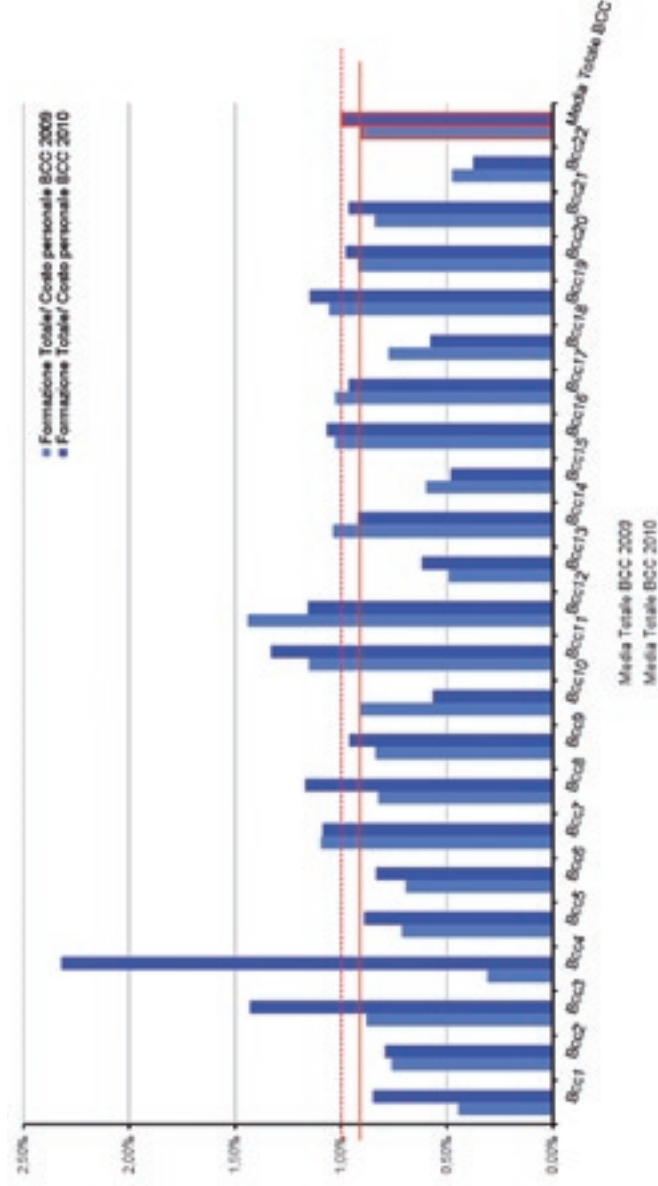


Grafico 2 - Incidenza Formazione Totale su costi del personale: confronto 2009-2010



to è cresciuto (in linea con il dato medio regionale) mentre per altre è diminuito. La nostra analisi si è focalizzata sull'incidenza dell'investimento in formazione di Federazione sul costo del personale mettendo sempre a confronto gli anni 2009 e 2010: qui, tranne che per una sola Bcc, emerge una situazione omogenea ed in linea con il trend medio (ovvero l'ultimo istogramma Mediatotale Bcc).

A conclusione del lavoro, abbiamo messo a confronto l'incidenza della formazione di Federazione e l'incidenza della formazione erogata da altri Enti sul costo del personale (il focus è sull'anno 2010): emerge che gli investimenti in formazione Federazione mediamente incidono meno rispetto agli investimenti in formazione erogati da altri Enti.

Presentazione del Corso in Economia e gestione del Credito Cooperativo

MASSIMILIANO MARZO

Dipartimento di Scienze Economiche, Università di Bologna

Poche parole per introdurre brevemente un'iniziativa di formazione, che è stata fortemente voluta dalla Federazione e in particolare dalla Direzione Generale, nella persona del dott. Quadrelli, e da tutta la Federazione nel suo complesso. Si tratta del *Corso di Alta Formazione in Economia e gestione del Credito Cooperativo*, che si è svolto in cooperazione con l'Università di Bologna, nella quale insegno e che io mi onoro di dirigere. È un corso che si rivolge prevalentemente a quadri, dirigenti, personale del mondo del Credito Cooperativo, cercando di coniugare il tema valoriale con la competenza tecnico-operativa. Nel corso vi insegnano accademici di diverse discipline: diritto, governance, asset management, presidio rischi. È anche affrontato con molta attenzione il tema identitario, visto il ruolo che esso riveste nell'ambito del Credito Cooperativo. È un corso molto aperto, perché non solo c'è posto per gli accademici ma anche, e qui lo sottolineo con enfasi, c'è molto spazio (con la speranza di ampliarlo ulteriormente) per gli esponenti del sistema del mondo del Credito Cooperativo.

In questo corso hanno presentato la loro esperienza quattro direttori di Banche di Credito Cooperativo dell'Emilia Romagna, ed anche il Presidente della Federazione Magagni. Ora stiamo avviando la nuova edizione dove vogliamo dare ancora maggiore spazio agli esponenti del sistema anche per descrivere a chi lavora nel Credito Cooperativo quali ne siano le caratteristiche "profonde", quali sono gli organi periferici, gli organi centrali, che interazione c'è tra questi, quali siano le problematiche più stringenti. Cercheremo quindi di invitare esponenti nazionali, regionali, i direttori di banche, nell'ottica di costruire uno strumento che serva a chi lavora nel Credito Cooperativo. Come dicevano i colleghi, la formazione per la conoscenza pura non è più sufficiente. La modalità "passiva" di acquisire conoscenza è effettivamente un po' desueta. Quello che è nuovo, invece, è questa modalità di conoscenza "attiva", questa interazione forte tra il mondo dell'Università e il mondo dell'impresa e della banca. L'auspicio è che arrivino nei termini previsti molte domande del Credito Cooperativo. Occorre, chiaramente che

nell'ambito della sua struttura il direttore della Bcc lo autorizzi alla partecipazione. Credo di poter dire, che il corso in oggetto non intende limitarsi solo a chi vive e lavora in Regione, anche se è realizzato in Emilia Romagna e la "primogenitura" cioè il patrocinio è della Federazione Bcc dell'Emilia Romagna e dell'Università di Bologna. Tutti coloro – anche fuori dall'Emilia Romagna – che abbiano interesse a fruire della formazione qui proposta, noi lo accoglieremo con particolare interesse. L'ho detto in tante occasioni, credo che oggi i provvedimenti normativi in essere fanno salire la pressione fiscale che grava sul mondo della cooperazione del 7%, con una equivalente riduzione degli utili: questo spinge tutti a cercare di fare qualcosa per la gestione ordinaria di una

Banca di Credito Cooperativo, al fine di recuperare risorse preziose, cosa non da poco in un momento come questo. Certo, nessuno ha la ricetta pronta, ma sono sicuro che se ci si mette insieme e si studiano un po' le cose, non sarà neanche difficile trovare anche il modo per crescere e cercare di tamponare questa difficoltà che oggi emerge. In qualche modo, la formazione è uno strumento per far crescere tutti. Per noi come accademici per stimolare la ricerca. Molti colleghi infatti non conoscono il Credito Cooperativo e non se ne sono occupati perché a livello di circoli scientifici internazionali non è un soggetto che ancora "fa presa". Credo che sia molto importante mettere insieme questi due mondi per fare ricerca e creare una consapevolezza su questo tema.

Suggerimenti per la formazione manageriale nelle Bcc

PAOLO DE ANGELIS

Direttore di SeF

Il mio è un saluto e un ringraziamento la voce alta. L'amico Daniele Quadrelli mi aveva avvisato e sapevo che non avrei sprecato tempo nel partecipare a questo seminario. Questa mattina ne ho avuto piena conferma e, credetemi, i miei apprezzamenti sono sinceri e sentiti nei confronti degli interventi e delle cose soprattutto originali e profonde che sono riusciti a trasmetterci i relatori di questa mattina, in particolare il prof. Bresciani e il prof. Rullani.

Due suggerimenti molto rapide. Tra l'altro, provando a recuperare anche alcuni passaggi importanti che ha fatto il Presidente Magagni, in apertura, e poi ripresi anche dal Vicepresidente Ricci; riferimenti precisi che ho apprezzato e nei quali mi ritrovo molto, in particolare quando hanno parlato di "rete".

Gli schemi di analisi della formazione erogata dalla Federazione Emilia Romagna altro non rappresentano che una situazione ben più ampia e generalizzata. I concetti ascoltati che mi sembrano importanti, dal punto di vista della qualificazione e dei profili di competenza, oggi li porterò sicuramente a casa, nell'intento di farne una rideclinazione più generale, a beneficio dell'intero Cre-

dito Cooperativo. Una prima sfaccettatura che emerge riguarda il ruolo manageriale associato, da un lato, ad un aspetto di insicurezza e, dall'altro, all'aspetto della solitudine ricorrente in cui, forse troppo spesso, il manager vive la sua dimensione. In particolare, il Direttore Generale di Bcc (ovvero, di un'entità aziendale spesso microscopica, rispetto a ben altre imprese) è una sorta di Atlante perché porta davvero *il mondo sulle proprie spalle* e deve riuscire a contemperare i vari aspetti di gestione di un'azienda a tutto tondo e, nel fare ciò, è assolutamente solo, spesso schiacciato "dall'alto" da parte del Consiglio di Amministrazione - che è comunque un organo collegiale e che quindi fa sentire molto meno solo il Presidente, perché decide e delibera dentro al Consiglio - e altrettanto spesso gli viene fatta pressione dalle istanze "dal basso", dalla difficoltà di motivare o di coinvolgere o, comunque, di far convergere le energie della sua struttura verso gli obiettivi che egli stesso pone o che sono stati assegnati dal Consiglio.

Il punto non è tanto aggiungere ulteriori aspetti al profilo del direttore di Bcc, perché a me sembra che la ricchezza e la

complessità delle sfaccettature, citate o no, sia già piuttosto ricca. Credo, piuttosto, che possa essere utile provare a ricercare il passo avanti, per provare quantomeno a mitigare questi due aspetti dell'insicurezza e della solitudine, che, a mio avviso, passano sostanzialmente attraverso due leve fondamentali. La prima leva è costituita dalla "squadra": almeno dal punto di vista professionale, almeno dal punto di vista delle competenze, almeno dal punto di vista della visione complessiva delle problematiche gestionali, il manager deve potersi avvalere di una squadra vicina, non può essere un superman, per quanto possa essersi magari formato con un Mba ad Harvard. Nessuno ha la bacchetta magica. E se la possedesse, sarebbe pericoloso e bisognerebbe preoccuparsi. Lo dico a tutti voi, maestri di sensibilità ai rischi... L'esigenza non è soltanto quella di sviluppare ulteriori competenze manageriali per sé ma è anche quella di far crescere le competenze manageriali della 'prima linea' che accompagna i Direttori Generali.

La seconda leva è costituita da un nuovo modello di formazione manageriale, basato sul confronto "tra pari". L'esigenza che si avverte oggi è quella di confrontarsi, di stare insieme con qualcuno rispetto al quale sussista un rapporto di fiducia e di rassicurazione e, in questo senso, a volte la dimensione regionale, per esempio, potrebbe essere un po' limitativa della libertà di spaziare. Occorre confrontarsi con altri "pari" che debbono anch'essi affrontare complessità analoghe. Questo mettere in comune delle "cose concrete", questo cogliere segnali,

pratiche, esperienze, ostacoli incontrati, già questo è un elemento di rassicurazione e di crescita reciproca che aiuta e di cui le persone di tale livello vanno richiedendo, spesso quasi inconsapevolmente. Ma il tema è appassionante e richiederebbe bel altro spazio di quel che, chiedendovi scusa, mi sono voluto prendere qui.

Se lo consentite, concluderei con un'ultima battuta rispetto alle cose dette ascoltate a proposito della "rete", di cui, vi dicevo, ho molto apprezzato l'intervento fatto all'inizio. Credo che occorra trovare una nuova consapevolezza ed una più vigorosa forza interiore per modificare un paradigma per le Bcc assai ricorrente (anche se non dichiarato ma, nel vissuto, è proprio quello): nel Credito Cooperativo ci siamo *noi delle Bcc e la rete* mentre il nuovo paradigma per un futuro di successo deve semplicemente e convintamente essere *io sono la rete*. Quando ciascun elemento della rete stessa si convincerà di essere una componente primaria della rete e non soltanto un suo beneficiario, magari anche solo eventuale, allora si riusciranno probabilmente ad attivare delle energie evolutive per migliorare questo sistema i cui meccanismi sappiamo bene quanto siano talvolta molto complessi. L'approccio alla rete credo che debba diventare non solo un elemento organizzativo e funzionale ma soprattutto culturale; cioè dobbiamo proprio spostare il nostro modo di sentire e di appartenere in un modo che deve essere nuovo e diverso insieme. Il senso di appartenenza ad una rete e ad una collettività dà la misura del perse-

guimento di un obiettivo e di un vantaggio collettivo e non più individuale. È attraverso il vantaggio della collettività che io, a mia volta, riesco a trarre beneficio come singolo componente, non potrà mai essere il contrario perché non posso ricercare e perseguire il mio obiettivo individuale approfittando della rete e del supporto che mi fornisce, disinteressandomi dell'efficacia collettiva. Sarebbe solo una visione di brevissimo periodo, perché ognuno tende a ragionare come l'altro... Da questo punto di vista, nel profilo manageriale e, quindi, nello sviluppo delle sue competenze, dobbiamo imparare a collocare anche delle vere e proprie "competenze di rete", perché stare dentro un insieme complesso comporta anche avere sensibilità, conoscenze, modalità di relazione, capacità di ascolto e di negoziazione che sono e devono essere tipiche di un manager di credito cooperativo. Non un qualsiasi dirigente di banca.

L'impegno di SeF per un ruolo attivo della formazione

GIORGIO ERRANI

Responsabile filiale SeF Emilia Romagna

Prima di iniziare il mio intervento vorrei fare una premessa. In apertura abbiamo visto alcuni numeri, li ha presentati il collega Alessandro Trombetti e sono numeri importanti, sono numeri grandi, sono numeri che, in qualche modo, sono legati anche alla presenza della Filiale SeF su questo territorio. Credo che se c'è un merito in questo, esso va riconosciuto alle persone giuste e quindi la prima cosa che voglio fare è riconoscere il merito di questa idea alle persone che l'hanno avuta: una è Daniele Quadrelli, una è Paolo De Angelis che vi ha appena parlato e che è il mio Direttore, le altre due sono Roberto Zalambani e Alessandro Trombetti perché ci lavorano tutti i giorni, non tanto nella Filiale SeF ma nella formazione. Se non lavorassimo insieme penso che avremmo realizzato meno della metà di quello che abbiamo fatto. Sicuramente come numeri, e forse come qualità, le cose sarebbero andate peggio; quindi se possiamo parlare e discutere di questi numeri il merito è di queste persone. La Filiale SeF, non vi faccio tutta la storia, è nata nel settembre del 2004. Io ci sono dal 19 settembre 2006, quindi sono esatta-

mente 5 anni e 3 giorni, c'è né solo un'altra in Italia ed è a Milano, come la collega della Federazione lombarda sa perfettamente perché lavora accanto al mio collega che si chiama Vincenzo Francavilla. Il tema del mio intervento è: qual è il ruolo attivo della formazione, cosa ci fa la Filiale SeF, cosa ci fa SeF Emilia Romagna, in Emilia Romagna la formazione cosa riesce ad attivare, cosa fa e come lo fa. La risposta credo che la troveremo in alcuni punti. Prima di tutto l'idea che la formazione è un elemento e forse il più potente elemento unificante di quella che abbiamo chiamato "rete".

Io ho ascoltato per meno tempo di quello che avrei desiderato le relazioni della mattinata, però la cultura unificante, la formazione che fa cultura viene costruita da noi, tutti insieme, non dai noi di SeF ma da noi che siamo qui, da tutti quei soggetti che sono lì coinvolti, quella è la nostra cultura. Le persone che vengono da fuori sono ospiti importanti perché è importante sentire le voci esterne, però questa è la nostra cultura. Cerchiamo di progettare la formazione che sia utile alla rete, al sistema delle Bcc. Ci può essere il rischio di una

formazione magari molto bella ma che non serve, si diceva questa mattina: e certo il nostro grande problema è la valutazione di ricadute, sono anni che ne parliamo e che ci diamo da fare per trovare metodi e strumenti per valutare gli effetti della formazione. Lavoriamo sulle metodologie e adesso vi faccio vedere anche come. Montessoriani, siamo nel metodo didattico, cerchiamo di innovare e di stare molto attenti a non fare correre rischi inutili. Io volevo darvi pochi numeri, però, quando sono andato a preparare questa relazione, mi è venuto uno di quei pruriti intellettuali, sono andato ad aprire il piano formativo della Federazione Bcc dell'Emilia Romagna nel 2005 e poi ho aperto quello del 2011 con una semplice operazione di Excel e ho guardato quali nomi c'erano nel 2005 e ancora nel 2011: quattro docenti, e sono tra i relatori di oggi, Alessandro Berti e Massimo Tommolillo. Il rinnovo del corpo docente è una cosa complicatissima. La formazione serve se ha un impatto sulle persone. La formazione nostra a volte ce ne ha anche troppo, come vedete da questa slide che si riferisce ad un incontro di rugby: quello che vedete è un placcaggio andato a buon fine; quello che placca ha piazzato all'altro giocatore una testata nelle costole non indifferente. Cerchiamo di arrivare a dei risultati concreti, cerchiamo di trovare una sintonia continua tra Federazione e Bcc, dovrebbe essere una cosa abbastanza semplice in teoria, in realtà molte volte ci siamo trovati di fronte a questa situazione e l'impatto non è

sempre immediato e felice, ma con il tempo siamo arrivati ad una situazione di accordo migliore, spero che qualcuno sia abbastanza anziano da ricordare chi sono questi due signori. Noi cerchiamo di portare la formazione in un modo diverso da quello del fornitore, è un problema non indifferente. Organizzare due giornate sull'antiriciclaggio, perdonate la banalità, è una cosa che chiunque può fare anche senza sapere nulla di antiriciclaggio, di formazione e anche di organizzazione, perché basta un po' di senso pratico.

Fare un corso di una materia giuridica all'interno di un Credito Cooperativo o all'interno di una Bcc, non è così facile. E allora cerchiamo di assumere un ruolo diverso da quello del fornitore, cerchiamo di mescolarci e di comunicare veramente con le Banche e con la Federazione. Quello che cerchiamo di non fare è di essere dei "venditori" di formazione, mentre quello che cerchiamo di fare è di collegare i due elementi. Allora quello che noi cerchiamo di fare è di costruire la nostra formazione con le persone che ne usufruiscono. Avevo avviato la riflessione sull'impatto "rugbistico" che questa cosa ha sulle Banche, perché con questo modo di agire affidiamo in realtà tante incombenze a molti di voi, molte persone che sono qui sanno perfettamente di cosa parlo, perché vengono stressati dalle nostre telefonate soprattutto quando c'è da fare analisi di fabbisogni, monitoraggio, pre-iscrizioni, iscrizioni. Sono tutti carichi che si riversano sulle Bcc, ma sono carichi che fanno parte di un dia-

logo; noi lavorando in questa maniera costruiamo qualche cosa che è nostro e vostro, quindi di tutti noi. Prima di andarsene il Vicepresidente Ricci ha lanciato una provocazione e vi ha chiesto se siete contenti. Io rispondo a questa domanda, spiegando una cosa. All'inizio del secondo semestre noi abbiamo riprogrammato 36 giornate di formazione, cioè abbiamo chiesto a tutte le Bcc di segnalarci se c'erano delle variazioni da apportare al secondo semestre, le abbiamo raccolte, le abbiamo ordinate per priorità, abbiamo sostituito 36 giornate con altre 36 e poi ne abbiamo aggiunte altre 8. Ora questo non vuol dire necessariamente che si debba essere contenti, però sicuramente vuol dire che ci parliamo, che stiamo facendo un lavoro insieme, che stiamo facendo lo stesso lavoro, questa è la chiave dei risultati. Il ruolo attivo non c'è l'ha SeF Emilia Romagna e, oserei dire finalmente non ce l'ha più nemmeno la Federazione, questo da quando le vostre richieste, le richieste delle nostre Bcc, hanno superato per quantità ma anche per qualità quindi per composizione, la nostra proposta.

Noi ci siamo trovati sui tavoli degli uffici della Federazione, alla raccolta dei dati dell'ultima analisi di fabbisogno, completamente spiazzati: confesso che ci aspettavamo la solita crescita in termini di numeri, invece no, la crescita è stata in termini di domanda, di qualità, di vostra capacità di chiedere. Invece dei soli 30 giorni per sistemare il piano formativo ce ne abbiamo messi più di 45, generando tra l'altro tutta una serie

di problemi e di disagi. Quindi questa è stata secondo me la più grande vittoria degli ultimi anni, perlomeno per noi che lavoriamo nella formazione, perché abbiamo avuto un superamento sia del ruolo cliente-fornitore, sia del ruolo lettura dei propri bisogni-analisi di fabbisogno, ci avete spiazzato e questo ci ha permesso chiaramente di programmare con grande libertà, perché oltre alle risposte, noi abbiamo dato anche proposte, con cui cerchiamo di innovare davvero, di fare cose diverse e con canali diversi. In questi momenti si è visto che siamo stati capaci tutti insieme di comunicare e di costruire. Questo è stato il nostro lavoro veramente di propulsione, di spinta, con cui paradossalmente vi abbiamo messo in condizione di spingere più forte di noi e adesso siamo tutti insieme a gestire l'attività che è aumentata.

Io mi ero ripromesso di non dare numeri anche perché di numeri ne avete visti molti prima, ve ne illustro solo pochi con le slide e poi magari uno lo aggiungo a voce solamente. Questi numeri riguardano il totale delle attività svolte in Federazione più quelle svolte nelle singole Banche: nel 2005 ci sono state 210 giornate e 2100 presenze, mentre nel 2010 ci sono state 426 giornate e più di 8.000 presenze: dimostra un'altra spinta paurosa che ci è stata data, non che abbiamo dato noi, ma che abbiamo ricevuto da voi. Noi abbiamo fatto la fatica di raddoppiare le giornate, ma voi avete la fatica di quadruplicare le presenze. Arriviamo a 8.000 perché aggiungiamo, alle presenze che sono state

fatte nel piano della Federazione che erano 4.900 e oltre, altre 3.000 presenze circa che sono ottenute dalle attività realizzate presso le singole Bcc, quindi che ogni Banca si è organizzata autonomamente, più le presenze che sono realizzate in attività extrapiano o con formazione a distanza, attraverso le presenze della videoconferenza. 8.000 presenze: era impressionante quando sono arrivato a tirare le somme, ho controllato diverse volte per non sbagliare, sapendo che sono ancora poche. Ma ci siamo accorti che non saremmo mai arrivati a superare di molto questa cifra continuando a lavorare solo con gli strumenti ordinari, abbiamo bisogno di strumenti nuovi e diversi. Uno di questi strumenti lo conoscete già, ce lo abbiamo tutti e quanti ed è la videoconferenza, un altro di questi strumenti ce l'avrete fra poco si chiama Ilias. Ilias non è altro che una piattaforma che gestisce i corsi a distanza, saranno pronti fra poco e a disposizione di tutti i primi quattro corsi progettati direttamente per essere erogati a distanza, realizzati dalla Federazione e tra l'altro finanziati su Fon.Coop.

L'unico numero che voglio aggiungere è che nell'arco di cinque anni, dal 2006 ad oggi, c'è un'altro numero importante, che tra l'altro non copre tutta la regione ma copre solo le Bcc con le quali abbiamo avuto modo di attivare questo genere di collaborazione, che vorremmo estendere rapidamente a tutti, ed è la cifra di 1.500.000,00 Euro: sono i soldi che abbiamo richiesto, e in larga parte ottenuto, per finanziare la

formazione al fondo di solidarietà dell'Inps. Molti dei presenti ne hanno beneficiato ampiamente e quindi attraverso queste risorse finanziarie abbiamo ottenuto un ritorno di questo genere e di questa portata, quindi c'è stato un movimento in dare e in avere abbastanza consistente. Io credo però che l'elemento fondamentale di tutto questo lavoro sia quello di aver fatto una scelta di campo, cioè abbiamo scelto di stare, come si direbbe con linguaggio tennistico, tutti dalla stessa parte della rete, e scegliendo di stare tutti dalla stessa parte della rete abbiamo generato una spinta, un impatto, una crescita, abbiamo ottenuto dei numeri e all'interno di questi numeri, io credo, abbiamo ottenuto anche una qualità piuttosto alta. La considerazione finale che vorrei proporvi è che questo è uno strumento assolutamente replicabile. Le cose innovative che abbiamo progettato e realizzato sono state portate e presentate ad altre Federazioni, a Bcc fuori regione, c'è stata sperimentazione congiunta, abbiamo fatto cose che sono andate oltre i confini regionali, abbiamo presentato alcune attività in commissione nazionale formazione, tutto questo insieme di ricadute nasce da un'esperienza, che secondo me non è un'esperienza unica e irripetibile e che le persone che ci sono hanno caratterizzato, ma che è un'esperienza che è sicuramente un'esperienza replicabile. Noi abbiamo copiato, per la maggior parte delle cose che abbiamo messo in piedi abbiamo copiato, perchè abbiamo preso le cose che hanno fatto quelli bravi, alcune

suggerzioni sono state citate dal prof. Bresciani e dal prof. Rullani, e abbiamo copiato bene, abbiamo assemblato, ce lo siamo adattati alla nostra taglia e ne abbiamo fatto qualche cosa che può essere sicuramente replicato e riprodotto: e non l'hanno costruito le persone che sono al di qua dal tavolo o solo quei quattro che ho richiamato prima, ma l'hanno costruito tutte le Bcc del territorio, un pezzetto per volta.

La formazione nella gestione del rapporto tra Banca e Impresa

ALESSANDRO BERTI

Docente degli intermediari finanziari presso la Facoltà di Economia dell'Università di Urbino

Sono docente di tecnica bancaria all'Università di Urbino, sono credo da 18 anni insieme a voi e mi permetto il pronome plurale perché mi sento un po' della famiglia, da un po' di tempo sono anche socio di due Bcc, quindi volendo potrei dire "noi". Io mi occupo di valutazione in merito di credito e tutta quella parte della formazione base e specialistica. Non lavoro da solo, ho dei soci, ho dei colleghi e altri professori universitari, anche collaboratori, che lavorano con me e ci occupiamo, in maniera ormai abbastanza strutturata da un po' di anni, di aiutare voi e i vostri collaboratori a valutare le imprese. Pensando in questi giorni alla comunicazione di oggi, mi sembrava che non valesse la pena farvi una lezione perché mi sembra più interessante comunicare l'esperienza. Pensando ad oggi mi viene in mente di chiedermi, al di là del questionario sulla qualità che diamo alla fine, che magari può dare risultati lusinghieri, cos'è che misura se qualcuno ha lavorato bene. Che la Banca non sbaglia mai? Il problema è che il rischio di credito non è più un rischio? Non c'è più? Lo eliminiamo? E mentre ci pensavo, capivo che

non può essere questa la vicenda e questo potrebbe diventare il problema se mi fermo all'aspetto tecnico, se anziché stare dentro alla realtà, mi faccio uno schema e non penso alla realtà per quella che è in sé, ma penso invece alla realtà per come nel mio schema dovrebbe funzionare.

L'altra questione, e secondo me parlare di scenario dopo crisi, a prescindere da questo, a mio parere è come andare in giro con una benda sull'occhio, vedi una parte minorata della realtà, una parte che non è la realtà intera. Parlare di formazione nell'ambito del rapporto Banca-impresa significa pensare a chi sono gli imprenditori in questo momento, non può essere limitato alla questione dipendenti della Banca, addetti all'area credito, addetti fidi e gente che lavora nelle Filiali. Quando nei piani strategici scriviamo che una certa Banca di Credito Cooperativo vuole essere la Banca di riferimento per le piccole imprese, cosa significa esattamente? I clienti delle vostre Banche sono bisognosi di tutto. Io ho appena concluso due ricerche, una con la Cna di Rimini che presentiamo fra un po' e un'altra su 600 imprese del

Veneto che invece abbiamo presentato ad un *workshop* nella mia Università la settimana passata, e ciò che è emerso è esattamente la medesima cosa: gli imprenditori sono soli e non riescono a capire quello che stanno facendo e ciò che devono fare. Io spesso mi trovo a discutere con gli imprenditori e dico loro (e loro tacciono dopo che glielo ho detto e a me fa pensare il loro silenzio: *ma se tu non sai capire come sei messo, come puoi pretendere che qualcuno lo capisca, se tu per primo non sai spiegare quello che fai, come può fa la Banca a capirlo?*, che significa anche *Se tu fai dei bilanci con i piedi*, come puoi pretendere che qualcuno ti capisca?. Tante volte in aula qualche operatore bancario dice *ma tanto i bilanci sono tutti falsi*, e allora rispondo *certamente sono tutti falsi, ma allora perché viene pagato il tuo stipendio?*. È come se il poliziotto si lamentasse con il sergente, *sergente ma qui la gente delinque*, si potrebbe rispondere *e certo che delinque, ma tu sei pagato proprio perché tu li acciuffi o eviti che delinquantano*. Se ci costruiamo un mondo dove i bilanci sono tutti veri e alla fine i clienti hanno bisogno di soldi, invece i clienti sono curiosi perché scrivono tutti la stessa cosa *motivo della domanda: per liquidità*. In una Banca una volta abbiamo rivisto il processo del Credito, abbiamo rifatto tutta la procedura e alla fine parlando con il gruppo di lavoro interno di questa Banca che aveva ragionato con noi su questo aspetto, emerge che manca una motivazione della richiesta, chiedo *quale?*, loro dicono *per liquidità*, ma alla fine alla fine

abbiamo discusso e abbiamo messo la formula “Altro. Specificare cosa”. Dopo qualche mese siamo andati a vedere cosa era venuto fuori ed alla voce “Altro. Specificare cosa” tutti avevano scritto *liquidità*. Comprimerete che questo equivale alla storia del medico che al malato che gli dice che ha 39 di febbre, gli risponde *guardi lei ha un bel po' di febbre*. Allora questi non sanno perché vanno in Banca, in sostanza, e perché sono piccoli imprenditori, lavorano con grandissima incoscienza.

Il primo passo da fare, secondo me, l'avevo detto anche anni fa, è un passaggio culturale: dobbiamo chiederci chi abbiamo di fronte, chi analizziamo, chi valutiamo, di cosa hanno bisogno loro prima ancora di pensare a cosa serve a noi che lavoriamo con loro. In altre parole, se noi siamo quelli che dobbiamo capirli, ci toccherà evitare di comprenderne delle forme astratte ma ci toccherà di stare davanti a loro per quello che sono veramente. In aula, una delle cose che questa formazione (che può sembrare, ed in effetti è, molto tecnica perché ha degli aspetti sicuramente tecnici) non può non fare è aiutare a capire che chi hai di fronte, in quanto è piccolo imprenditore, ha tutta una serie di problemi che non sono quelli di una grande impresa bonsai, così come la Bcc non è Unicredit in formato mignon, la piccola impresa non è la Fiat in formato mignon, solamente un po' più piccina. Prima qualcuno ha detto che il ruolo attivo è delle Bcc, e guardate che rispetto agli imprenditori, io faccio solo un'annotazione che mi deriva da alcune domande che mi

sono state fatte ultimamente in qualche Banca, qualcuno mi ha detto *Ci vengono a chiedere le associazioni di categoria di fare qualcosa e capiscono loro per primi che il problema in questo momento non è nuova finanza ma è qualcos'altro*. Non è “dateci degli altri soldi”, forse qualcuno non ha nemmeno più quel problema lì; è proprio un problema di criteri, di metodo e di sapere cosa fare. Allora la relazione con le imprese che cosa diventa in questa prospettiva? A mio parere è prima di tutto un rapporto di immedesimazione e l'immedesimarsi vuol dire una cosa prima di tutto, lo faccio io in aula ed è la cosa più faticosa ma è anche la cosa più bella: immedesimarsi nelle persone che hai davanti, stai lavorando con loro, li aiuti non a non fare più fatica ma li aiuti ad avere un criterio, un metodo e un significato per quello che fanno. Per questo io dico che non si può fare formazione se non si educa, ed educare vuol dire introdurre alla realtà, come ci ha insegnato qualcuno, senza dimenticarsi nessun pezzo, vuol dire pensare per intero non come li vorresti tu ma per quello che sono.

Il sogno di tanti è non fare più fatica, nel Credito questo è tipico fra l'altro delle grandi Banche, non vogliono fare fatica, non vogliono spendere, noi investiamo sul capitale umano, facciamo i Convegni sul capitale umano e sulla formazione. È più facile lamentarsi dei numeri che farci i conti, è più facile lamentarsi di quelle che sono le imprese che non provare a capire di cosa hanno bisogno. Da questo punto di vista, secondo me, il primo punto è: la vicenda non è tecnica

ma è culturale. Diventa importante la tecnica solo se è chiara la cultura, cioè una visione del mondo che hai, e la visione del mondo del Credito Cooperativo non è casuale. La tentazione di fermarsi alle buone prassi, è fortissima, ma non basta mai. Io mi ricordo quando ho cominciato a fare lezione, ho cominciato a parlare di analisi per flussi, non ne parlava nessuno, parlavano tutti di analisi per indici e tutti quanti mi guardavano come se fossi un pazzo, dopo 18 anni sono sicuramente contento che di analisi per indici non parli quasi più nessuno perché tutti quanti usano analisi per flussi, però non era nemmeno quello il problema evidentemente, anche se la gente è più aiutata a capire come sono fatte le imprese in questo modo. Perché la questione non può essere appena tecnica, altrimenti ci sarebbe sempre un bottone da spingere che ci impedisce di fare la fatica e che ci aiuta a riposare meglio, invece non è così. La formazione se è fatta bene è veramente un lavoro che non finisce mai. Sapete cosa mi è capitato sempre di più negli ultimi anni? Che dopo l'aula si continuasse a parlare, a scriversi, a chiedersi, a mandarsi i casi, ma non in un ambito professionale poi qualche volta diventa anche professionale perché quando uno ti dice *Guardami 200 imprese* diventa un altro lavoro, ma questo significa che qualcuno ti dice *va bene finora hai dato un metodo, ma ora aiutami a capire come questo si applica nella mia realtà*. Così succede qualcosa: fai più fatica ma dal mio punto di vista ti diverti anche di più. A me è capitato di riflettere spesso negli ultimi tempi sulle

storie brutte degli imprenditori morti suicidi. Io mi sono sempre chiesto quanto fossero soli costoro, quanto non avessero nessuno, attenzione non è colpa nostra e però è una responsabilità e una grossa domanda per ognuno di noi. Dove eravamo noi? O perché non abbiamo fatto proposte? Mi è capitato negli ultimi tempi, oltre a questa riflessione, di parlare spesso in CdA di Banche, del tema *Come si affronta la crisi* e tutti quanti quando vengono lì ti guardano e ti dicono *Adesso vediamo se lui ha la ricetta* e io la prima cosa che gli dico è *Non ho la ricetta*, non è un problema di ricette capite? Se ci fosse la ricetta, l'applicheremmo e cucineremmo il piatto e saremmo a posto. Non è appena nemmeno la questione di essere buono e di essere Banche con l'anima. Io credo che la questione sia di lasciarsi continuamente interrogare da queste persone che hai davanti e che sono una continua riproposizione di problemi e che hanno bisogno di non essere lasciate sole. Se succede questo, per me questo vuol dire che non può finire con la sia pur lusinghiera conta dei questionari della qualità a fine di ogni giornata di formazione, dopo che sono andato via e che magari ho ottenuto valutazioni di ottimo. E poi, finisce lì? Alle volte la gente mi guarda e dice *e quindi qual è il criterio ultimo che dobbiamo utilizzare?*. Il criterio ultimo è che tu hai il risparmio della famiglia da difendere e il presidio da dare a credito rispetto al risparmio delle famiglie dei tuoi soci del tuo territorio; questa è la bandiera e non la puoi far cadere in mano al nemico. È il primo problema e non

è poco, perché la tentazione altrimenti sarebbe quella di dire sì a tutti, che non è lassismo e nemmeno stupidità, è semplicemente che ci dispiace dire di no. E invece non si può non dire dei no: quindi il primo punto è aiutare a scegliere, fare formazione all'area credito in questo momento vuol dire aiutare a scegliere. Io mi arrabbio spesso, con i Consiglieri o con i Direttori ma anche con i vostri collaboratori, e dico loro *ma perché portate istruttorie dove non c'è scritto niente, nel senso che c'è scritto tutto ma non c'è scritto niente, e non aiutate chi le legge a scegliere?* Prima questione, quindi: prendiamo posizione. Ho visto un'ispezione della Banca d'Italia assai gagliarda, che ha dato una multa veramente colossale a una Banca che aveva lasciato *open* le pratiche, arrivavano tutti in Consiglio che potevano diventare tutto e allora gli abbiamo detto no, quando arrivano in Consiglio le devi avere valutate. Seconda questione, io la chiamo "cordiale serietà". La crisi impone una cordiale serietà. La cordiale serietà è quella che sola la Banca di relazione può fare, la Banca locale sa fare, la Banca come la vostra sa fare, che è quella di arrivare a dire anche a qualche impresa "lascia perdere". Ci sono delle imprese che vi costerebbero meno faceste a loro beneficenza piuttosto che fare loro credito, e lo sapete. Ma lo dico con trepidazione credetemi, non lo dico con cinismo, perché dirglielo non è facile. Terza questione: c'è una sorta di blocco rispetto soprattutto alla formazione specialistica. Tantissime e troppe volte mi viene qualcuno e mi dice *si però dopo tanto*

quando vado in Banca questa roba non la applico, qui secondo me entrano in gioco due visioni parziali: una è quella secondo cui la formazione è solo un aspetto tecnico e l'altra è quella secondo cui la formazione non può che essere un grandissimo strumento da questo punto di vista, che il capitale umano è il capitale della Banca locale, che altro capitale abbiamo? Il blocco, o se preferite il non sapere andare oltre, o se preferite ancora la discontinuità rispetto a quello che poi si fa in Banca, nasce da questo. La crisi, quindi quarto punto, si attraversa insieme, insieme vuol dire insieme con i clienti, insieme con le imprese. Cominciamo allora a porci la questione anche della formazione ai clienti? Della formazione con i clienti? Cominciamo a portarli in aula insieme a noi per fargli vedere che la Banca guarda l'impresa non come se fosse uno strano stregone con

gli occhi dipinti e gli ossi nel naso, ma le guarda perché ce l'ha a cuore. E infine l'ultimo punto che riguarda i fabbisogni formativi. I fabbisogni formativi, a mio parere devono sempre più stare scritti dentro una proposta strategica della Banca al territorio. Io non devo insegnarvi niente, le facce che vedo qui mi sono note e so cosa fate, so come lavorate, so come lavorano loro; però a me ha colpito che una Banca di questa regione, qualche tempo fa, abbia proposto il proprio piano strategico con le associazioni e abbia portato avanti questo discorso insieme con le imprese che sul territorio sono i suoi naturali interlocutori. Io credo che sotto questo profilo la formazione sia un vero e proprio strumento per cementare la relazione, non per renderla peggiore ma renderla migliore in quanto più seria, credo che per chi verrà dopo di noi di lavoro ce n'è davvero tanto.

Il contributo della formazione alla consapevolezza di ruolo

MASSIMO TOMMOLILLO

Trainer presso "Tama Formazione e Consulenza"

Prima di parlare dei contenuti relativi al mio intervento, permettetemi di fare una piccolissima digressione, anche se non è certo compito mio riflettere su quanta formazione facciano i dirigenti delle Bcc. Nel lontano 2002, quindi sono passati circa 10 anni, parti un'iniziativa rivolta ai Dirigenti delle Bcc dell'Emilia Romagna; forse qualcuno la ricorda, perché era presente; credo che il primo corso si svolse a Bagno di Romagna. Questi interventi, che erano rivolti in particolare, alla dirigenza delle Bcc andarono avanti per qualche anno, ma quello che c'era di affascinante era che avevano tutti come focus, la persona, l'uomo, la centralità della persona. Infatti in questi incontri si parlò di stress organizzativo e gestione dell'ansia, di abilità emotive, di bilancio delle competenze. Ora questo progetto come un fiume che progressivamente perde forza, si è essiccato, praticamente si è estinto; al momento non sappiamo se era un fiume carsico, che è sparito e ricomparirà, ma sappiamo solo che per il momento è sparito.

Perché, voi direte *parli di questa cosa invece di parlare delle cose che ti sono state assegnate?* Perché mi ha colpito

molto il dato dell'1%. Pensate che nelle imprese ad alta competizione, i dirigenti pretendono nel proprio contratto la formazione; la pretendono per non perdere in professionalità sapendo che in tal modo perderebbero valore sul mercato del lavoro. Questo dato vi deve far riflettere in qualche modo, perché o accettate che il dirigente, nel momento in cui viene nominato tale apprende divinamente "per scienza infusa" oppure il dirigente è invece proprio colui che ha maggior bisogno di formazione: certo non pensate solo nell'aula tradizionale, perché ci sono tanti modi per fare formazione, l'aula non è l'unico mezzo di formazione. Però una piccolissima riflessione credo che questa cosa dovrebbe indurla, specie se si prende atto che proprio i dirigenti delle Bcc sono i grandi assenti dalle aule formative.

Quando mi è stato chiesto di fare questa presentazione "Il cambiamento tra crisi e sviluppo", ho avuto essenzialmente una perplessità relativa alla oggettiva difficoltà a fare previsioni attendibili. Qualche anno fa, una signora che si chiama Elisabetta che non perde quasi mai il suo self control, inaugurando ufficialmente l'anno accademico del Lse

(London School of Economics) quindi il santuario della finanza (un incrocio tra San Pietro e la Mecca) disse agli economisti presenti *ma com'è che non avete capito quello che stava per succedere?* Non sto scherzando, disse così, e li spiazzò, perché loro si aspettavano il classico intervento ufficiale un po' formale e invece lei pose questa domanda. E non aveva ancora visto il peggio....

Non a caso si dice che l'economista è quel signore che ti spiega oggi perché quello che lui stesso aveva previsto due anni fa non ha funzionato. Quindi non è facile fare una previsione sul futuro e sul mio ruolo, perché noi dovremmo, in teoria, innanzitutto capire qual è il futuro e in secondo luogo capire quali saranno le competenze che occorreranno nel futuro. Non è una domanda da poco, perché riuscire ad evolvere le proprie competenze in funzione del contesto che cambia è la condizione essenziale per la sopravvivenza; noi sappiamo che quanto più un organismo è in grado di evolversi funzionalmente all'ambiente, tanto più è capace di sopravvivere. Quindi come fare per agevolare la nascita di queste nuove competenze? Ribadisco, che non è la formazione l'unico strumento, perché ci sono tanti altri modi, a volte anche più efficaci e sicuramente più inusuali, per far nascere competenze all'interno di un'organizzazione.

C'è un'altra precisazione che va fatta e cioè prevedere il futuro di un'azienda, per noi magari è una sorta di stimolo o provocazione ma da un punto di vista concreto, è un compito essenziale del management: è il capo che prevede il

futuro dell'organizzazione, pre-vede, cioè vede prima. Un capo non può limitarsi a gestire l'ordinaria amministrazione, altrimenti funge da "tappabuchi" (scusate il termine un poco brutale); un capo deve vedere lontano, oltre oggi e domani, e adeguare la sua organizzazione e condurla verso quello che sarà il futuro; questo è un suo compito preciso. Però prima di parlare di quali saranno i cambiamenti che agiranno sul nostro futuro, vorrei fare due precisazioni. La prima è che mi sono limitato ai cambiamenti che in particolare toccheranno i vostri clienti, perché sono quelli che maggiormente influiscono poi sui vostri comportamenti. E la seconda è che occorre fare un distinguo tra quelli che sono i cambiamenti tecnologici, i cambiamenti dei manufatti, e i cambiamenti culturali. Mi spiego meglio con qualche esempio.

L'autovettura, quando è diventata un mezzo di massa, non ha agito soltanto sullo spostamento ma sulla cultura della mobilità e sulla percezione delle distanze. Noi oggi consideriamo relativamente poco lontano un luogo che per i nostri nonni o bisnonni avrebbe rappresentato una meta lontanissima per la quale impegnare una giornata di viaggio.

La possibilità di avere tanti mezzi di comunicazione ha agito su un concetto che noi definiamo in gergo multitasking. Ora potremmo fare una scommessa: quanti di voi non hanno il telefono acceso in questo momento? Certo una esigua minoranza.

Cosa vuol dire *multitasking*? È la sensazione di poter fare più cose contempora-

neamente. Quanti di voi non hanno sentito la propria moglie, fidanzata o compagna dire *ma perché voi uomini non sapete fare due cose contemporaneamente?*

Ecco quello è il *multitasking*, che in realtà è un'illusione perché noi non siamo intellettualmente progettati per fare più cose contemporaneamente. Qualcosa di simile accade con l'iperconnettività: noi siamo sempre rintracciabili, noi dobbiamo essere sempre collegati con tutto e con tutti, sembra quasi che il mondo non riesca ad andare avanti senza di noi. La posta elettronica ha agito sul nostro concetto di urgenza e sul concetto del tempo, il tempo si è ristretto. Quello che intendo dire è che è inutile parlare di cambiamenti tecnologici se non siamo consapevoli di quelli che saranno i cambiamenti culturali che dovranno agire su di noi.

Vi faccio un altro esempio. Il Crm è un cambiamento tecnologico ma il Crm non serve a niente se dietro non c'è la cultura della condivisione dei dati e della conoscenza del cliente. Se qualcuno implementa il Crm, pensando così di aprire più conti correnti, avrà delle delusioni cocenti perché ciò che gli manca è la cultura del Crm. In sintesi, prima di adottare uno strumento chiediamoci sempre se abbiamo la cultura per inserirlo nel nostro contesto; diversamente andremo incontro ad un fallimento.

Ora quando si parla di futuro qualcuno può percepire questa cosa come minaccia (*saremo pronti?, cosa ci riserva il futuro, ci spazzerà via e ci rovinerà?*). In questo caso noi dobbiamo chiederci co-

me il futuro cambierà il nostro ruolo in funzione di come cambieranno i clienti. Ma noi dovremo fare attenzione anche alle potenzialità e non solo alle eventuali minacce, quindi nel momento in cui vi parlerò di un certo futuro, che vorrei sottoporre alla vostra attenzione, non percepetelo necessariamente come minaccioso: è il futuro, noi non lo possiamo cambiare, è chiaro che se ci si riesce ad adeguare o se lo si riesce a guidare potrà trasformarsi una potenzialità invece se lo trascuriamo oppure cadiamo nella trappola del *a noi queste cose non possono capitare, per noi è diverso*, il futuro potrebbe davvero trasformarsi in una minaccia.

Nel pensare a questo futuro ipotetico, io ho limitato l'ambito di questa piccola analisi ai clienti, perché sono la vostra interfaccia più importante (sono l'elemento per il quale viviamo, perché anche io vivo per i clienti o grazie ai clienti) e perché abbiamo un tempo limitato a disposizione.

Qual è stato il cambiamento che secondo molti agirà fortemente sulla cultura dei clienti e quindi sul vostro ruolo? Questo cambiamento si chiama Web 2. Non è un cambiamento ma molto di più; è un'autentica rivoluzione.

Sapete cos'è Web 2 rispetto a Web 1? Web 2 è quell'evoluzione del Web e della rete di Internet che permette l'interazione. Con Web 1 noi potevamo accedere a Internet come si accede ad un giornale cioè noi leggevamo il giornale on line o andavamo a guardare la recensione di un film ma tutto finiva lì. Web 2 invece ci permette di interagire insomma

di acquisire un ruolo attivo nel processo produttivo. Noi ancora possiamo leggere il giornale on-line ma facendo molto di più: possiamo esprimere opinioni, confrontarle con quelle di altri lettori, far capire all'editore del giornale quali notizie ci interessano di più. Possiamo addirittura divenire noi stessi fonti di notizie, immagini o filmati, trasformandoci in reporter. Da questo punto di vista Web 2 è proprio un'autentica rivoluzione e sta veramente cambiando molte cose. Quindi cambia la tecnologia, le abitudini ma cambiano anche i modelli di business, perché sono nate le comunità e le reti sociali.

Pensate che l'elezione di Obama a Presidente degli Stati Uniti, non totalmente ma in buona parte, è dovuta all'interazione delle reti sociali. Questo significa che questa rivoluzione, che è ancora in atto e si evolverà (perché si parla già di Web 3) permette ai vostri utenti presenti e futuri, di non essere soltanto oggetti della comunicazione ma artefici e parte attiva, cioè attori della comunicazione. Quale sarà questo futuro che ci vedrà coinvolti e dovrà vedere cambiato il nostro ruolo? Voi dovrete integrare la normale attività commerciale con strumenti che permettano la partecipazione attiva dei clienti. Noi non possiamo immaginare che le competenze di marketing che possediamo oggi, saranno sufficienti in un prossimo futuro. Noi domani dovremo integrare queste competenze di ruolo, la nostra capacità di fare attività di sviluppo, attività di marketing, attività di comunicazione, con metodi che coinvolgano il cliente, che in questo caso non

viene più chiamato cliente ma viene chiamato utente.

Che cosa vuol dire che l'utente è attore del processo produttivo?

Vi faccio qualche esempio: quello che vedete è un sito che si chiama "Ciao!" ed è un sito che presenta i cellulari; cosa accade in questo sito?

Se voi state per comprare un cellulare, andate in questo sito e qui viene presentato ad esempio il "Nokia N8", se la maggior parte delle recensioni che leggerete su questo cellulare saranno negative è molto probabile che voi quel telefono non lo comprerete, questo si chiama marketing virale.

Altro esempio viene dall'Ikea. Vi fa scaricare gratuitamente un software Cad (computer aid design) per fare i progetti, disegni e planimetrie, con cui poi voi disegnerete la vostra casa, collegherete i mobili insomma progetterete la casa che desiderate. Fatto ciò salverete il disegno su un server, e quando vi presenterete ai consulenti Ikea con la e-mail o con il numero di codice del vostro progetto, loro avranno già tutto pronto, vi daranno i consigli, i colori, ecc.

In questo caso possiamo dire che il cliente è diventato attore del processo produttivo.

Questo dunque è un altro tipo di partecipazione che ci consente il Web2, ma possiamo andare oltre. Nel campo del turismo ad esempio, la rete, il Web 2, è diventata molto pressante, in questo caso voi potete leggere le recensioni su un albergo, un agriturismo, un *bed and breakfast*, un ristorante e dialogare con gli altri, esprimere recensioni, dare valu-

tazioni; a questo punto il direttore di questo albergo risponderà all'utente ringraziandolo e prendendo atto di eventuali consigli; insomma nascerà un dialogo aperto nel quale il cliente si sente importante, influente. Quello che vi sto mostrando nella slide invece è qualcosa di molto più articolato, infatti questo è il logo di Firefox il browser che compete con Explorer ed è stato elaborato da una comunità di utenti con il sistema aperto della comunità di clienti esperti.

In tal caso il ruolo del cliente-utente è ancora più importante in quanto egli è diventato addirittura parte attiva nel processo di progettazione e sperimentazione del prodotto.

La morale di tutte le considerazioni svolte finora è che il cliente non sarà più il solito cliente al quale vendiamo i prodotti e basta, in qualche modo noi dobbiamo farlo partecipare a questo processo produttivo, poi vedremo in quali fasi, non in tutte, ma sicuramente sarà un cliente più attivo, più partecipativo e più contributivo. Il processo produttivo nasce (come potete osservare nella slide) da una fase di generazione dell'idea, segue quindi lo sviluppo, la verifica, l'analisi della fattibilità, poi si crea il prodotto che viene testato e infine lanciato. In quella che veniva chiamata in passato *closed innovation*, le prime tre fasi avvenivano esclusivamente all'interno dell'azienda: qualcuno pensava il prodotto, sviluppava l'idea e poi lo creava dopodiché veniva fatto un test. Chiunque abbia fatto un corso o letto un libro di marketing, sa che il test si fa prima di iniziare una compagnia commerciale per

evitare un "bagno di sangue" e per capire quanto ricettivo può essere un mercato rispetto ad un prodotto, dopodiché viene eventualmente lanciato il prodotto.

Oggi si parla invece di *open innovation*: un processo in cui il cliente partecipa praticamente, in modi diversi, a tutte le fasi del processo produttivo, dalla generazione delle idee, allo sviluppo, alla creazione, al test, fino al lancio. Io immagino quello che qualcuno di voi possa pensare *ma in Banca come si fa?*. Vi do una qualche suggestione. Prima il collega parlava di imprenditori, voi immaginate una comunità di vostri utenti imprenditori, che potrebbe essere in qualche modo collegata ad una rete interna che propone idee. È solo una possibilità ma può darsi che sia almeno parzialmente realizzabile. O ancora: questionari, suggestion box dove gli utenti possono scrivere le proprie idee. Oppure immaginate una parte del vostro Internet Banking dove gli utenti possono esprimere la valutazione sul funzionamento di Internet Banking, con focus group on-line per lo sviluppo delle idee quindi, se il gruppo o la comunità è abbastanza forte, potrebbe valutare se l'idea è fattibile o non fattibile, migliorarla, svilupparla, potenziarla e così via. I test potrebbero essere fatti con delle versioni Beta dopodiché, anche se nel caso del test dei prodotti bancari è abbastanza complesso, sarebbe molto importante il lancio del prodotto attraverso le comunità e il *Viral Marketing*.

L'altro ieri, una strada del centro di Bologna era bloccata e sapete per quale

motivo? Era bloccata per l'apertura dell'*Apple Store* e c'era la gente in fila dalla mezzanotte del giorno prima; la comunicazione dell'apertura di *Apple Store* è avvenuta esclusivamente attraverso *Viral Marketing*, non c'erano gli annunci sui giornali anche se c'è stata della pubblicità convenzionale ma la maggior parte della pubblicità è avvenuta attraverso comunità. Facebook o qualunque altro tipo di social network è il mezzo, la cultura che c'è dietro a Facebook è la cultura della conoscenza, del fare rete con la clientela e del fare rete tra di noi, se non c'è questa cultura Facebook non serve a nulla.

Immaginiamo di creare una comunità virtuale di clienti di una Bcc ma riflettiamo su una cosa: se sul nostro sito Internet o sulla nostra pagina Facebook o Google Places, apparissero molte critiche da parte dei clienti, noi saremmo disposti ad ascoltarli e a cambiare le cose? O diremmo sono quei *rompiscatole* dei clienti, lasciamoli perdere? Siamo davvero pronti a collaborare con i clienti? Se non c'è questa cultura della collaborazione lasciate perdere Google e lasciate perdere Facebook, perché rimarrebbero uno strumento, non sarebbero "cultura". Qualche volta nei corsi fatti con i vostri colleghi ho chiesto perché non si prova mai a fare una piccola analisi di soddisfazione della clientela. La risposta è che è troppo rischioso, perché chissà cosa ci racconterebbero e quanto si lamenterebbero. Se si ha paura delle opinioni del cliente, meglio non chiederle. Il processo produttivo, oggi, attraverso questa innovazione potrebbe esse-

re aperto alla clientela, adesso non vi soffermate sui singoli elementi e sulle singole fasi che sto mostrando nella slide, in ciascuna di queste si potrebbe far contribuire più o meno la clientela.

Quando si usa l'espressione *word of mouth* si intende il passaparola. È noto che il 75% dei consumatori ritiene che le aziende mentano nella pubblicità o quanto meno dicano solo quello che gli fa comodo, però il 68% crede ad alte persone come loro; in parole povere se un mio amico o un mio conoscente o un partecipante alla comunità mi dice una certa cosa, io sono più portato a credergli di quanto non crederei ad uno spot pubblicitario. L'88% dei consumatori, che legge le recensioni on-line, dichiara di essere stato influenzato da queste nelle proprie scelte. Insomma: non possiamo trascurare questa capacità, questa possibilità e questa potenzialità di comunicazione. Una volta si usava l'espressione *Se vuoi qualcosa di fatto bene, fattelo da te*, oggi invece la *open innovation* cioè l'innovazione attraverso le comunità o attraverso un ruolo specifico del quale adesso vi parlerò, ha sovvertito questa dichiarazione in quest'altra *Se vuoi fare qualcosa di ben fatto, puoi farlo insieme agli utenti*.

Ciò significa che il sistema di offerta deve incorporare le indicazioni della domanda. In un futuro noi non possiamo pensare ad un offerta fatta indipendentemente dalla domanda, perché gli utilizzatori sono quelli che sono più capaci di comprendere i loro bisogni, ma noi chiediamo mai a loro quali sono i loro bisogni nella progettazione dei loro prodotti

e dei servizi? Non è una domanda difficile ma è una delle basi del marketing.

Quando progetto i miei servizi a cosa penso? Al fatto che lo stesso prodotto l'ha lanciato Unicredit e quindi lo faccio anche io? oppure ho provato a chiederlo ai miei clienti?

Nell'ambito di queste comunità di innovazione, una figura importante sarà quella de *lead user*, non so se qualcuno ha già sentito questo termine.

Ma chi è il *lead user*?

Per comprendere tale concetto in primis dobbiamo accettare l'idea che vi sia una meritocrazia dei clienti perché questi non sono tutti quanti uguali.

Il *lead user* è qualcuno che è un po' più avanti degli altri: lui percepisce i bisogni in anticipo, è un innovatore, ha un'alta propensione ad innovare, è competente, è un esperto dei prodotti e si attende di avere dei benefici da un prodotto innovativo, non è quello che adotta per primo ma colui che si sente di sperimentare, quindi non aspetta le soluzioni innovative ma le propone.

Questa figura va individuata come un metodo del quale adesso non abbiamo tempo per parlare: esiste proprio il *lead user method* che è fatto di quattro fasi, che servono per identificare all'interno della propria clientela quelli che hanno le caratteristiche di *lead user*. A questo punto, identificato questo piccolissimo target di mercato costituito dai *lead user*, potremo servirci delle loro competenze per progettare i servizi, per valutarli e infine per innovare.

Perché prima vi dicevo che il futuro può essere promettente e positivo ma anche

minaccioso? Perché le comunità di utenti sono dei gruppi sociali che possono condizionare fortemente le imprese, in quanto sono autonome e sono incontrollabili.

Quindi la comunità di utenti è un gruppo che emerge spontaneamente dalla rete e collega persone ad una rete di persone che hanno problemi simili, ma perché sono pericolose? Perché valutano l'impresa e la obbligano a progettare, elaborare, comportarsi funzionalmente alle loro aspettative. Un'azienda che produceva un articolo che serve per depilare le gambe alle signore, è stata condizionata fortemente e ha dovuto ritirarlo dal mercato a seguito delle valutazioni che sulle comunità di utenti si erano diffuse di questo prodotto.

Facebook ha 18.000.000 di utenti in Italia, vuol dire che un italiano su tre si collega a Facebook e la cosa interessante che le fasce di utenti più presenti sono le fasce di utenti meno presenti nella vostra clientela. È una cosa che riguarda un po' tutti quanti, ma quello che sento dire dai vostri colleghi in aula, è che voi avete un forte problema di fasce di età cioè molta clientela è anziana, giusto?

Pensate invece che le comunità virtuali di regola sono frequentate non da giovanissimi ma più che altro da giovani perché la fascia più alta è quella tra i 35 e i 54, subito dopo vengono quelli tra i 15 e i 24 anni, quindi ci sono molti giovani, sarebbe un canale importante di comunicazione con una fascia di età che è ancora abbastanza lontana dalle Bcc. Poi ci sono le comunità interne alle aziende: sono comunità di persone esperte che si

consociano per risolvere i problemi. L'esempio più scolastico è quello che è avvenuto in Rank Xerox, viene chiamata comunità di pratica, in parole povere un gruppo di tecnici si è interessato spontaneamente alle problematiche che venivano poste da altri colleghi meno pratici e più giovani; e questi hanno fornito grazie alla propria esperienza le soluzioni. Non è un discorso tanto incomprensibile, se pensate ad esempio ad un incontro che potreste fare mensilmente fra tutti e quanti i titolari di Filiale, per chiedere *quali sono i problemi che stiamo incontrando ultimamente con i clienti, con i prodotti, con gli imprenditori? Tu che cosa gli stai rispondendo? Tu come lo stai risolvendo? A te cosa sta succedendo?*

In realtà non è niente di particolarmente innovativo in assoluto; infatti queste cose avvenivano nelle aziende giapponesi già trenta anni fa con il *brainstorming*: si tratta di creare reti, la parola rete come vedete torna spesso. In questo caso la comunità interna di Rank Xerox che cosa ha fatto? Ha evidenziato quella differenza tra la pratica ufficiale e la pratica non canonica cioè quella che si fa quotidianamente, come si risolvono davvero i problemi e non come è scritto nei manuali. Alcuni esempi. Un esempio di collaborative innovation è quella della Lego Factory. Io prima di mettermi a studiare sui *lead user*, per un progetto che abbiamo dovuto fare in Emilia Romagna qualche mese fa, ero convinto che con i Lego ci giocassero i bambini. Invece ho scoperto che la maggior parte di coloro che giocano e comprano Lego

ha intorno i 30-45 anni, anche perché oggettivamente è un prodotto costoso. Lego cosa ha fatto ha creato una comunità di collaborative innovation cioè di innovazione collaborativa? Lego chiede si iscriversi alla comunità, di scaricare un software per disegnare e progettare le cose, dopodiché chiede di creare il modello digitale e di inviarlo alla Lego, la quale a sua volta invia il kit. I modelli innovativi possono essere comprati da altri utenti e l'inventore, avrà una royalty sulla sua invenzione.

Uno dei peggiori rischi dell'immaginazione strutturata è credere che il futuro sarà come il presente. Ho fatto una piccola raccolta di frasi famose sulla visione del futuro e sui vincoli dell'immaginazione strutturata. Scientific American nel 1909 disse *L'automobile ha praticamente raggiunto il limite del suo sviluppo*. Un signore mancato di recente era il Presidente della Dec - Digital Equipment Corporation disse *Non c'è una ragione per cui qualcuno debba avere un computer a casa sua*. Nel 1977 anche alla Olivetti dissero una cosa del genere con le conseguenze che poi ci sono state. Questa penso che sia la più divertente di tutte, perché è tratta dal diario di Luigi XVI il 14 luglio 1789 - Presa dalla Bastiglia *Oggi niente di nuovo*. Ma anche questa è carina è del capo del MGM che disse *I cartoni animati con un topo che idea orribile, terrorizzerà tutte le donne incinta* nel 1928.

Quindi noi siamo oggettivamente in difficoltà quando dobbiamo pensare al futuro perché ci viene di pensarlo con le caratteristiche del presente, non a caso

viene chiamata immaginazione strutturata. Quali saranno allora le competenze per un nuovo ruolo? Nel pensare a questo futuro per favore non pensate al presente.

Sono stato colpito più volte dall'espressione "costo del personale". In questo nostro nuovo ruolo, in questo nostro ipotetico futuro noi dovremmo iniziare a pensare al personale non come un costo ma come un capitale. Anzi io proporrei di smettere di chiamarle "risorse umane" per chiamarle invece persone, o capitale umano se volete.

L'idea di fare formazione ai clienti è bellissima, è come dire a un cliente *Guarda non mi servi soltanto per guadagnare sulle commissioni, io ti rendo adeguato, ti arricchisco di informazioni*, prendetela come uno spunto non soltanto, è un'idea concreta, è un'idea utile che genererebbe gratitudine da parte della clientela nei vostri confronti e quindi maggior fiducia. Oggi la visione dei bilanci delle aziende tocca principalmente il capitale finanziario. Sarebbe auspicabile, per prepararci al futuro che ci attende, avere tre bilanci diversi, nei quali venga previsto anche il capitale umano. Questo significherebbe fare il "bilancio delle competenze" e creare un'impresa basata sui talenti che valorizzi il capitale clienti. Ad oggi le persone e i clienti vengono utilizzati per incrementare il capitale finanziario mentre immaginate domani un bilancio basato su tre pilastri importanti: il denaro quindi le risorse economiche, le persone e i clienti. Investire in capitale clienti, per gli esperti e le grandi riviste di marketing, vuol dire in-

novare insieme al cliente, dare potere ai clienti, concentrarsi su di loro come persone e condividere i guadagni con i clienti.

In conclusione vi pregherei di pensare adesso al vostro cliente del futuro. Questo vostro cliente del futuro oggi ha dai 20 ai 30 anni. Avete figli o nipoti? Questo ragazzo o ragazza dai 20 ai 30 anni, entro dieci anni diventerà il vostro cliente o il vostro potenziale cliente. Chiedetevi: come sceglie le cose, qual è il suo processo mentale per scegliere le cose, dove cerca le informazioni per fare una scelta oculata, come comunica, cosa legge se legge, che tipo di lavoro ha; riuscite a visualizzarlo questo soggetto?

Ora chiedetevi: oggi siamo pronti per questo tipo di cliente? Non aspettate a prepararvi al rapporto con lui domani, quando sarà già cliente, perché domani potrebbe essere troppo tardi.

Le nuove frontiere della comunità di pratica

ANDREA CLEMENTI

Federazione delle Bcc dell'Emilia Romagna: organizzazione

Sul tema delle comunità di pratica, di condivisione e di creazione abbiamo provato a lanciare una cosa che si sta dimostrando abbastanza interessante. Essendo noi, e quando dico noi intendo la Federazione Bcc Emilia Romagna e le Banche associate, una organizzazione molto distribuita sul territorio, che non consente ai partecipanti di una comunità di pratica di incontrarsi di persona con la frequenza che sarebbe necessaria, abbiamo deciso di adottare le tecniche e gli strumenti che ultimamente vengono definite di Enterprise 2.0 o Social Business, spostando in rete il luogo di incontro delle comunità di pratica.

Essendo una sperimentazione, abbiamo deciso di non investire in strumenti costosi, ma abbiamo preferito utilizzare, almeno inizialmente, strumenti *Open Source*, che non richiedono il pagamento di una licenza d'uso. *Open Source* non significa però "di bassa qualità" o "non professionale". *Drupal Commons*, lo strumento che vi mostrerò adesso, è stato inserito da Gartner (uno dei più importanti analisti del mercato delle soluzioni Ict) nel suo Magic Qua-

drant, il report che raccoglie, per ogni categoria, i migliori strumenti disponibili sul mercato. Così, dopo averlo installato su un nostro server, lo abbiamo messo a disposizione di tutti, anche delle Banche e delle società con cui esse lavorano.

Per accedere si può utilizzare il link presente nella home page del nostro sito Internet, il sito pubblico istituzionale, cliccando sulla voce "*Grid-Thinking*".

Questa mattina il prof. Bresciani parlava di *group thinking*. Nel pensare il nome per il nostro luogo di "incontro" e scambio di idee ci siamo ispirati più o meno alla stessa cosa. Parliamo di *grid computing*. Nel *grid-computing* tanti computer messi in rete insieme funzionano come un solo computer tanto grande. *Grid-Thinking* allora vuol dire tanti cervelli messi insieme che funzionano come un super cervello (a livello regionale in questo caso).

All'interno di questo strumento si possono creare dei gruppi ed eventualmente sottogruppi. All'interno dei gruppi abbiamo la possibilità di creare diversi tipi di contenuto come

ad esempio dei blog, delle discussioni, dei wiki, un catalogo documenti, sondaggi, un catalogo eventi e i feeds cioè la capacità di questo sito di andare a raccogliere da fonti esterne e tirare dentro queste informazioni.

Cosa consente di fare questo strumento? Per esempio una Banca potrebbe utilizzare lo stesso strumento internamente, come sito Intranet aziendale e creare dei gruppi di lavoro interni; una persona appartenente a questa Banca si può iscrivere ai gruppi aziendali ma anche ai gruppi della Federazione e tenere sotto controllo tutto quello che succede nei gruppi di cui fa parte in un unico punto, con una pagina che riassume tutto.

Grazie a Bccer Grid-Thinking i nostri colleghi che lavorano nelle banche hanno attivato un circuito virtuoso di

scambio di conoscenza e supporto reciproco.

Ne abbiamo parlato con la Holding in particolare, perché questo progetto sviluppa un tema che è di particolare interesse anche per loro, quello del *Social Business* con cui si fa convergere in un unico ambito i nuovi approcci di gestione collaborativa e cooperativa dei processi aziendali le nuove metodologie e tecnologie di marketing nell'era del web 2.0 e le nuove tecniche di formazione e apprendimento informale.

Questi temi sono stati trattati in un convegno molto interessante, che è stato realizzato a Milano, dal titolo *Social Business Forum*, e queste cose hanno affascinato sia me che Paolo Iacci che era il Direttore delle risorse umane di Iccrea Holding; e tutti e due



abbiamo pensato di portare nel nostro sistema queste esperienze, nella speranza di poter costruire qualcosa di interessante. Il valore di questa attività non è nello strumento, naturalmente. Il valore verrà generato soltanto se noi saremo capaci di condividere le nostre conoscenze ed esperienze.

Condividere il cambiamento per gestire il “dopo crisi”

DANIELE QUADRELLI

Direttore Generale della Federazione delle Bcc dell'Emilia Romagna

Mi permetto qualche considerazione conclusiva. È difficile organizzare momenti di questo tipo. Siamo costretti a fare i conti con la scarsità delle risorse, che è una delle condizioni di chi lavora in economia. La gestione oculata delle risorse è scienza triste perché luogo della scarsità (e questo è il tempo per eccellenza della scarsità), i dati che abbiamo fornito sulla quantità di formazione erogata dalla Federazione sono però in controtendenza e io di questo sono contento.

Non sono invece contento nell'apprendere che i nostri cugini francesi del Crèdit Mutuel impegnano l'8% del monte salari per la formazione, che è superiore di tre volte all'obbligo di legge francese che a sua volta supera di dieci volte la nostra soglia.

Per la scarsità della risorsa tempo, diceva Giovanni Bresciani, ci sono tante altre cose che vengono prima della formazione, prima della ricerca, prima del tentativo di cercare di capire come fare innovazione.

C'è una scarsità di credibilità. Io credo che chi lavora nella formazione, e lo dico da persona che ha speso buona

parte della sua vita a interessarsi e a lavorare nella formazione, abbia consapevolezza di operare in un settore nel quale, dopo aver costruito tante cose, ci si trovi a doverle rimettere tante volte in discussione magari ripartendo sempre da zero.

Se il dialogo su questi temi è generalmente difficile, in particolare nel nostro Paese, lo è stato, almeno fino a un decennio fa, ancora di più all'interno del Credito Cooperativo, movimento che ha costruito le sue fortune nell'impegno a conservare i propri valori, a mantenere le proprie radici ancorate alla terra, che con la *sapientia cordis* e il buon senso ha supplito a un modello statico e iperdifensivo che, proprio per questo, quando il cambiamento è diventata una necessità, si è mostrato poco attrezzato, poco duttile e reattivo.

Di qui la scarsa propensione a investire nella crescita culturale e professionale delle persone, il timore di qualcuno che una giornata di discussione come questa sia stato tempo sottratto alla produzione e alla vendita. Anche a Roma, con i vertici di SeF, in rapporto dialettico con i vertici nazionali e le

Federazioni, quante volte ci siamo trovati a percepire scetticismo a fronte delle cose che proponevamo e quante volte mi sono sentito di rimpiangere Lia Zaccardi che si era fatta bandiera di questo cambiamento culturale e con la quale decidemmo di tenere a livello nazionale, e non in Emilia Romagna dove il terreno era già più fertile, il Corso di sviluppo manageriale che in questi anni è stato il fiore all'occhiello del cambiamento che oggi il nostro movimento sembra aver imboccato con decisione e questo contribuisce a rendere meno traumatico il miglioramento degli Statuti, il superamento dei conflitti di interesse, l'inserimento nelle nostre strutture di giovani con un bagaglio strutturato di competenze e di conoscenze, che colgono al volo il significato delle nuove Normative e dei cambiamenti che ci impongono i nostri controllori.

Ecco dunque perché questa giornata è stata importante e per questo siamo grati a tutti coloro che hanno lavorato per la sua piena riuscita, ai docenti che hanno portato grandi competenze, ai colleghi con i quali si sono rapportati e ai qualificati e numerosi partecipanti che ci confermano come la condivisione di questa e di tante altre giornate formative sia stata la chiave del loro successo e soprattutto della loro utilità.

È stata una giornata di riflessione ma anche una porta aperta verso l'innovazione grazie al collega Andrea Clementi che ha dimostrato come le cosiddette "Autostrade della conoscen-

za" non siano il "giochino" di un informatico bensì cose molto concrete che ci consentono non solo di risparmiare energie, tempo e denaro (sono bastati tre mesi per ripagare noi e le banche dell'investimento effettuato) ma di condividere il cambiamento, accentuando la qualità-quantità delle relazioni e dell'interscambio potendolo affrontare molto più efficacemente e rapidamente tutti insieme.

Molto resta comunque ancora da fare perché siamo in troppi a fare contemporaneamente le stesse cose quando i più avanzati potrebbero fornire a tutti la loro capacità operativa e organizzativa. Il tempo delle gelosie e dei campanili deve essere accantonato se vogliamo restare tutti all'interno di una rete che ci garantirà l'autonomia solo alla condizione che facciamo economie di scala e risparmi complessivi: le Bcc hanno bisogno di questo.

Dentro questi processi un posto di rilievo deve venire occupata da quella che abbiamo opportunamente denominato "formazione identitaria" nella quale, è bene ricordarlo, tutti siamo persone, magari non inseriti nello stesso ingranaggio attraverso percorsi identici di crescita e di selezione ma che devono poter esprimere, nel rapporto con il cliente interno e con quello esterno, il massimo di interesse per il proprio lavoro, le capacità di intelligenza, di collaborazione, di esperienza. Con una sana dose di ottimismo che in molti di noi è legata alle radici. Da qui forse deriva la sana impazienza di noi emiliano-romagnoli di fronte a

incertezze e ritardi perché è proprio in momenti di incertezza e di paura come questo che non possiamo rimanere fermi ma dobbiamo riflettere tutti insieme e, quando occorre come su temi come quelli affrontati in questo convegno, trovare consulenti bravi e dalla vista lunga che ci aiutino a capire e a trovare soluzioni.

Siamo dentro la crisi ma proprio per questo credo sia stato utile chiamare relatori che ci facessero pensare a come gestire il "dopo crisi", che ci aiutassero a comprendere che il mondo non può essere in modo semplicistico diviso tra coloro che le cose le pensano e coloro che le cose le fanno. Qui in Federazione ci stiamo abituando a pensare le cose, a dividerle, a modificarle quando occorre con il massimo di condivisione prendendo pezzo per pezzo quanto di meglio abbiamo a disposizione e, anche

se non mancano difficoltà ed errori, si cerca di migliorare e imparare.

La Federazione è dentro a tutti i processi che riguardano la formazione di tutte le figure amministrative e operative a tutti i livelli della piramide che governa il nostro movimento, dalle banche agli organismi di rappresentanza, alle società di prodotto e servizio di secondo e di terzo livello; processi che sono condivisi partendo dalla Commissione regionale allargata sulla formazione che è lo snodo fondamentale di tutte le attività e di tutti i progetti. Abbiamo realizzato sofisticati meccanismi di analisi dei fabbisogni e di monitoraggio dei risultati ottenuti sempre in un'ottica di miglioramento continuo che sarà efficace solo quando coinvolgerà tutti. In questa direzione siamo impegnati anche per il prossimo futuro.

Coordinamento editoriale:

Roberto Zalambani

Segreteria di redazione:

Alessandro Trombetti

Impaginazione: Marco Bugamelli

Grafica: Idea Pagina

Finito di stampare nel mese di settembre 2012