

Fondazione Gabriele Berionne
Guido Carli: i suoi tempi, i nostri tempi

Guido Carli

Intervento del Segretario Generale della Banca d'Italia

Umberto Proia

Roma – Palazzo Altieri, 11 dicembre 2014

Permettetemi di esordire con una testimonianza personale.

Quando entrai in Banca d'Italia, correva l'ormai lontano 1977, Paolo Baffi era non da molto succeduto a Guido Carli nella carica di Governatore dell'Istituto.

L'impressione che ebbi sin da subito – insieme all'aura di austerità e di rigore che si percepiva chiaramente varcata la soglia di via Nazionale – fu quella di un ricordo vivissimo, quasi presenza percepibile di una figura carismatica al punto da sfiorare il “culto della personalità”.

Eravamo ripeto nel 1977, anni di accesa contestazione giovanile e insano culto della violenza politica (pochi mesi dopo si sarebbe verificato il dramma del rapimento Moro), quando per pregiudizio ideologico, immaturità e l'omologazione tipica della gioventù eravamo inclini a dissacrare qualsiasi parvenza di mito, convinti che i nostri genitori avessero sbagliato tutto o poco meno. Non nascondo che provai scetticismo e una sorta di incredula irritazione verso la diffusa e costante venerazione della personalità di Guido Carli.

Mi sarei dovuto ben presto ricredere, sia in chiave generale, perché dobbiamo in tutta onestà riconoscere che se la mia generazione avesse prodotto e costruito solo la metà di quanto realizzato dalla generazione precedente vivremmo oggi in un Paese senza dubbio migliore, sia con particolare riguardo alla statura di Guido Carli, all'esempio, agli insegnamenti e all'indelebile eredità che ha lasciato in Banca d'Italia.

Se è vero che le Istituzioni si incarnano negli uomini che le hanno rappresentate, credo che nessuno più di Guido Carli abbia plasmato lo stile, la cultura e i valori a cui la Banca d'Italia, come oggi la conosciamo, ancora si ispira.

E' sin troppo noto il ruolo da protagonista che Guido Carli svolse nello scenario economico mondiale nei vari periodi della sua vita, che non si esauriscono certo nel quindicennio trascorso al vertice della nostra Banca Centrale, come del resto hanno ben ricordato gli illustri relatori che mi hanno preceduto, e come si ritrova con

dovizia di analisi e particolari emblematici nei numerosi saggi e interventi commemorativi fioriti in questa ricorrenza del centenario dalla sua nascita.

Io mi soffermerò piuttosto - anche per il mio ruolo di Segretario generale della Banca, che mi offre una prospettiva di indagine privilegiata - sui temi del governo interno di impresa, sull'azione che Egli svolse come capo azienda, manager, gestore strategico delle risorse umane, tecniche e organizzative dell'Istituto.

La Banca che Carli ereditò dal suo predecessore Donato Menichella - a cui mi piace rammentare è intitolato il nostro centro direzionale di Vermicino, perché in Banca d'Italia la tradizione e il rispetto dei padri nobili costituiscono un dato genetico - era un'istituzione solida, austera e con un forte senso della propria missione al servizio del bene comune, ma non sufficientemente ricca di capitale umano, antiquata negli strumenti di lavoro, dotata di modelli organizzativi superati, reduce dalle difficoltà della ricostruzione post bellica.

Come ci ricorda il Governatore Visco nel suo intervento del marzo scorso presso la LUISS, l'impatto dell'avvento di Carli sul personale della Banca fu dirompente: "Gli addetti aumentarono di 1.000 unità, superando le 8.000; la presenza del genere femminile si elevò dal 16 al 25 per cento e si aprì alle donne l'accesso alla carriera direttiva, prima preclusa. Il personale della rete territoriale - impegnato in larga parte in compiti a forte contenuto manuale - discese dal 70 al 62 per cento del totale. Nell'amministrazione centrale le persone dedicate all'attività di Vigilanza sul sistema creditizio aumentarono da meno di 100 a quasi 300. Il Servizio Studi passò da 100 a 160 addetti".

Sarebbe lungo e tedioso ricordare la serie di iniziative e impulsi che Carli introdusse in Banca. Basti qui richiamare i due principali *driver* della sua azione, della sua intelligenza riformatrice. In primo luogo, una strategia gestionale incentrata sulla crescita e sulla valorizzazione a tutti i livelli del capitale umano, quale fondamentale *asset* e motore d'impresa. In secondo luogo, una costante tensione al

cambiamento, all'innovazione, puntando - con felice intuizione - a un serrato sviluppo tecnologico e organizzativo.

A latere, ma non secondaria, l'attenzione alla dimensione privata e sociale delle risorse umane, favorendo una serie di provvidenze non soltanto economiche, che in qualche misura richiamano la concezione sociale dell'impresa che proprio in quegli anni trovava massima espressione nella Olivetti.

L'obiettivo era chiaro, creare una classe dirigente nuova, capace di misurarsi con il mercato, ricca di esperienze maturate in contesti internazionali presso altre realtà, motivata e selezionata con rigorosi criteri meritocratici, aperta al cambiamento, allo studio e all'analisi delle problematiche, da affrontare con mente sgombra da pregiudizi o condizionamenti, con approccio dialettico e creativo. Puntare sui giovani, offrendo loro opportunità di crescita professionale a tutto campo, sfruttando la naturale attitudine e lo slancio a produrre nuove idee, sentendosi parte di un progetto nel quale investire il proprio futuro professionale.

Visco sottolinea al riguardo come Carli si pose non solo il problema di formare tecnici "ma anche dirigenti nel senso vero della parola, capaci quindi di vedere un cammino, e poi di intraprenderlo con successo".

Che questo progetto abbia prodotto i suoi frutti non si può negare. Lo testimoniano i numerosi esempi di figure professionali forgiatesi alla fucina della Banca d'Italia che hanno prestato con spirito da *civil servant* il loro contributo al Paese ricoprendo incarichi prestigiosi in altri ambiti.

Credo siamo tutti d'accordo nel pensare che un vero innovatore, quale Guido Carli senza dubbio è stato, non è tanto interessato all'essere ricordato o, peggio, rimpianto; un vero innovatore desidera sopra ogni cosa essere superato. E' in questo che rintraccia la sua vera fondamentale vittoria, la conferma di aver lasciato un'eredità capace di evolversi con l'evolvere delle esigenze.

E nella cura del capitale umano la Banca d'Italia molto ha fatto per superarlo, applicando la lezione di Carli a una realtà assai diversa e certamente non più agevole

di quando, oltre mezzo secolo fa, fu varato il primo corso “per la preparazione culturale e professionale nel settore del credito”.

Non di meno la ricetta non cambia. Per creare un buon dirigente all’interno di un’organizzazione occorre saper attrarre, selezionare, trattenere e valorizzare le risorse giuste.

Portando lo sguardo alle innovazioni intervenute negli ultimi anni, terreno fertile per la sperimentazione di formule nuove è stato quello delle procedure di reclutamento, pur nel rispetto della selezione mediante concorso pubblico.

La progressiva, crescente specializzazione delle funzioni svolte dall’Istituto e l’evoluzione della formazione universitaria hanno orientato le selezioni verso la ricerca di profili professionali più definiti e mirati rispetto al taglio “generalista” in precedenza invalso.

All’interno del filone economico, ad esempio, sono stati banditi concorsi per laureati in discipline economico-aziendali, statistiche, matematico finanziarie; altre selezioni dedicate hanno riguardato compiti di vigilanza, in particolare ispettivi, ovvero esperti nell’attività di *procurement*.

Il progressivo abbandono di selezioni di tipo generalista ha avuto effetti positivi sui tempi di effettuazione dei concorsi e sui costi complessivi di inserimento, poiché le risorse hanno una preparazione più aderente ai compiti che andranno a svolgere. Si è ridotto il fenomeno delle “uscite precoci”, certo a causa della crisi del mercato del lavoro, ma vogliamo credere anche per un maggior livello di soddisfazione dei “neo assunti”.

Dal 2007 sono state introdotte le cosiddette *fellowship*, borse di ricerca rivolte a economisti in possesso di PHD e aperte anche al mercato del lavoro nord-americano, che prevedono tra gli strumenti di selezione interviste in occasione del meeting organizzato annualmente dall’*American Economic Association* per favorire l’incontro tra domanda e offerta di lavoro nei confronti di elevate professionalità. I vincitori accedono a una borsa di studio della durata sino a 24 mesi per un progetto di ricerca

all'interno dell'Istituto, al termine del quale è prevista una prova orale per l'eventuale assunzione con inquadramento a livello non iniziale.

Il canale delle *fellowship* ha rappresentato una soluzione non banale al problema sempre più avvertito di dover competere su un mercato dei talenti internazionale e che fa uso di strumenti privatistici, nel rispetto della normativa che regola il pubblico impiego in ambito domestico.

Un'altra innovazione è consistita nell'introdurre formule di formazione-lavoro che attirino candidati con buone attitudini alla ricerca.

Dal 2008 la Banca offre sia ai vincitori delle tradizionali borse di studio (Stringher, Mortara, Menichella), sia ai candidati risultati non vincitori quantunque "particolarmente meritevoli" l'opportunità di partecipare in prosieguo a una selezione per l'assegnazione di borse di avviamento alla ricerca (cosiddette *internship* della durata di 3 - 6 mesi) per lo svolgimento di un progetto di ricerca all'interno dell'Istituto.

Il primo strumento per fidelizzare le risorse di qualità è dato dalla possibilità di offrire loro adeguate occasioni di crescita professionale.

La dimensione globale è divenuta ormai scenario consolidato del nostro agire, perciò abbiamo sempre favorito esperienze di lavoro all'estero e in particolare in ambito SEBC, EBA e ora SSM. Vuoi in chiave stabile (abbiamo circa 100 colleghi a Francoforte, destinati a crescere rapidamente per condividere la vigilanza unica europea), vuoi con la sistematica partecipazione a comitati, gruppi, *task force*. La *policy* è quella di ruotare dopo qualche anno queste risorse per estendere ad altri le opportunità di crescita professionale e non affievolire il contatto con la Banca.

Intensa è poi la collaborazione con le Amministrazioni dello Stato, le altre autorità di controllo nazionali e estere, mentre l'UIF e quindi l'IVASS sono divenute vere e proprie ramificazioni dell'Istituto. Le relazioni con l'Accademia rappresentano per molti dirigenti della Banca una fondamentale palestra. Dalla metà degli anni 90 si

sono registrate circa 800 docenze presso università e oltre 5.000 presenze in qualità di esperto o relatore.

Lo sviluppo del capitale umano poggia altresì su intensi interventi formativi. Nel 2013 il 95% del personale ha partecipato ad attività formative per oltre 200.000 ore, in media quasi 30 pro-capite. Attenzione particolare è dedicata alle giovani leve, inserite in appositi percorsi pluriennali.

Per una istituzione quale è la Banca, riveste importanza affatto cruciale la formazione di tipo manageriale, focalizzata sui temi della gestione del cambiamento e sul ruolo dei capi. Ancorché molto abbiamo fatto al riguardo, devo dire che questo rappresenta per noi uno snodo critico, come anche rileva un sondaggio sul “clima aziendale” svolto tra tutto il personale all’inizio del 2014.

Formare dirigenti, che a una profonda competenza tecnica uniscano spiccate doti manageriali, è una sfida difficile, spesso contraria alle caratteristiche elettive dei singoli. Purtroppo sappiamo di dover continuare su questa strada, intensificando l’impegno, poiché è un imperativo per ogni organizzazione moderna, come lo è curare al massimo le capacità relazionali e comunicative nei confronti di un contesto esterno sempre più aduso all’immediatezza semplificata del messaggio evocativo a scapito dell’articolazione e della profondità dello stesso. Abbiamo di sicuro molto lavoro da compiere in questa direzione, senza cedere alla tentazione di scadere in formule suggestive, tipiche degli *hashtag* oggi tanto in voga.

Quanto alla valorizzazione del merito, al sistema premiante e ai meccanismi di avanzamento, siamo al presente impegnati in una complessa trattativa con le organizzazioni sindacali (ben otto in Banca d’Italia) per un’ampia revisione del regolamento del personale.

Le linee direttrici della riforma volgono a una generale semplificazione del disegno gerarchico-formale per ancorare maggiormente i riconoscimenti economici alla posizione funzionale e sostanziale ricoperta, attraverso un sistema di

inquadramenti per fasce e livelli economici, valido sia per manager che per *professional*.

Entro tale cornice, si intende operare un depotenziamento degli automatismi connessi all'anzianità di servizio a vantaggio delle componenti variabili della retribuzione collegate al merito individuale.

I pilastri della nuova architettura saranno costituiti da un sistema di valutazione per obiettivi verificabili, da un mercato delle risorse interne contendibile in virtù di procedure di *vacancies* e *job posting*, dall'assegnazione tendenzialmente a termine degli incarichi ricoperti.

Su questi temi è in corso un dialogo serrato, anche se non ci nascondiamo quanto sia arduo tagliare il traguardo, in presenza di evidenti limiti all'investimento di risorse imposti dall'attuale congiuntura.

L'insieme delle trasformazioni cui ho fatto cenno è stato accompagnato, specie negli ultimi anni, da una profonda rivisitazione degli assetti organizzativo-procedurali, mirati all'incremento dell'efficienza pur nella salvaguardia dell'efficacia dell'azione istituzionale.

Pochi dati tratti dalle ultime Considerazioni Finali del Governatore danno conto dei risultati, più delle non infrequenti critiche, talvolta ingenerose, che comunque accettiamo al di là del merito come stimolo a migliorare.

Il numero complessivo dei dipendenti è sceso dagli oltre 10 mila degli anni 90 – compreso il personale dell'ex UIC acquisito dalla Banca - agli attuali 7 mila. La rete delle Filiali si è contratta da 97 a 58 unità e ulteriori razionalizzazioni sono in programma. In Amministrazione Centrale è stato introdotto il modello per Dipartimenti, accentuando il decentramento di poteri e delle responsabilità. Le spese generali si sono contratte del 14 per cento in termini reali nel lasso di un quadriennio. Intendiamo proseguire con rigore nel percorso mai esaurito teso all'efficienza.

Un valore però vogliamo che resti fermo al presente e in prospettiva, quello cioè di una reputazione costruita sulla costante ricerca dell'eccellenza del proprio capitale umano.

Di questo valore, di questa ricchezza, alimentata da figure professionali ma più ancora dirigenziali a tutto tondo, che Carli prefigurò, Gabriele Berionne è stato uno splendido esempio.

Ricordo che all'inizio del 2000 eravamo stati entrambi incaricati di realizzare un progetto di ammodernamento dell'attività di Vigilanza svolta presso la nostra rete di Filiali. Nell'estate di quell'anno, pochi mesi prima di lasciarci, mi chiamò e mi disse "Umberto io mi devo assentare (non c'era bisogno di aggiungere altro tra noi). Continua tu, so che lo farai al meglio".

Terminai il progetto con determinazione raddoppiata e ne vado tutt'ora orgoglioso.

Grazie