

## **LA SPASMODICA VOGLIA DELLA BANCA DI IMPORRE A TUTTI I COSTI PASSAGGI DI LIVELLO AL TERZO ANNO PER *EXPERTE* CONSIGLIERI**

Redarguire i capi dei Servizi e delle Filiali, senza ascoltarli, è coerente con il "*ruolo centrale*" nelle scelte gestionali che è stato loro attribuito?

A volte **confrontarsi** può essere una soluzione migliore rispetto ad un **richiamo all'ordine**.

Può esserlo senz'altro quando si tratta di gestire le risorse umane, soprattutto quelle mediamente più giovani (*expert* e consiglieri), il capitale più prezioso per la Banca di domani.

Può esserlo senz'altro in un contesto quale quello della Banca d'Italia, che da tempo sollecita il dialogo tra gestori e collaboratori considerandolo un fattore essenziale per ricoprire con competenza i ruoli manageriali.

Lo è, ancor di più, quando il richiamo all'ordine è indirizzato a capi dei Servizi e ai capi delle Filiali, titolari di un rinnovato "*ruolo centrale*" nelle scelte gestionali.

Eppure, questi ultimi sono stati, nella sostanza, recentemente ammoniti e richiamati sulle "*percentuali effettive di attribuzione dei passaggi*" di livello relativi a *expert* e consiglieri e sulla sottostante scelta, adottata in piena conformità al Regolamento, di "*utilizzare una parte del budget per il primo anno per attribuire ulteriori passaggi al secondo*". Questa scelta ha comportato negli scorsi anni "*che la quota di passaggi attribuiti al secondo si avvicinasse alla totalità*" comprimendo dunque gli "*spazi di riconoscimento per i più meritevoli rispetto a quanto dichiarato nell'accordo*".

Una modalità comunicativa piuttosto inusuale e che ha stimolato alcuni dubbi sul fatto che l'Amministrazione consideri coloro che gestiscono le risorse umane, "sul campo" e ogni giorno, come veri e propri **partner di una strategia condivisa** e come persone in grado di utilizzare, con equilibrio e competenza, i poteri/doveri gestionali che la riforma delle carriere gli ha attribuito con pienezza.

E ancora, ci siamo chiesti se l'Amministrazione intenda davvero comprendere **perché la maggior parte dei gestori abbia finora adottato scelte legittime che sono in piena aderenza a quanto il Regolamento del Personale consente (cfr. terzo co. art. 61 e secondo co. relativa nota).**

Ci rifiutiamo di pensare che l'Amministrazione voglia ridurre la discrezionalità tanto incensata che giustamente è stata attribuita ai gestori, disconoscendo cioè il *"ruolo centrale nelle scelte"* attribuito ai Capi delle Strutture dalla stessa C. 299 o negando che *"con la riforma delle carriere per l'Area Manageriale e Alte professionalità è stato rafforzato il ruolo dei Capi, ai quali sono state demandate le leve premiali. A questi è richiesto di sviluppare una **cultura manageriale fondata sulla interlocuzione con le risorse gestite** e, a livello di team direzionali, sulla **condivisione dei criteri che ispirano le scelte gestionali così come sulla coerenza nella loro applicazione"**.*

Ci rifiutiamo infine di pensare che l'opinione dell'Amministrazione sui capi struttura sia talmente bassa da ritenere che gli stessi abbiano abdicato al compito di differenziare meritevoli e non, in cerca di un facile e irresponsabile consenso generalizzato.

Tendiamo più a pensare che si sia trattato di un "involontario scivolone".

Di sicuro, la scelta unilaterale di ridurre i *budget* dei livelli per il primo anno – che abbiamo fortemente criticato - non può che comprimere ulteriormente i margini dei gestori, ai quali viene anche comunicato che "a partire da quest'anno si **dovrà** [come? moral suasion? meccanismi coercitivi?] andare verso un pieno utilizzo del budget per il primo anno", con una coperta sempre più corta. Ma le scelte valutative non erano state decentrate? Probabilmente, enunciare cosa "dovranno" fare i gestori forse non è proprio in linea con il "ruolo centrale delle scelte" che a questi è stato attribuito.

È per questo che **proponiamo che l'Amministrazione incontri i Capi dei Servizi e delle Filiali** per approfondire le problematiche affrontate nell'assegnazione dei livelli, capire perché la maggior parte di loro abbia adottato determinate scelte, ascoltare (*NB: non solo sentire*) le loro ragioni, ribadire la fiducia nel loro senso di responsabilità. Questo incontro sarebbe utile se avvenisse non su base bilaterale, struttura per struttura, bensì come **un'occasione di confronto collettivo**, perché le criticità sono spesso comuni e le soluzioni vincenti per superarle possono utilmente essere condivise.

Chiediamo quindi alla Banca di riflettere sull'opportunità di organizzare sulla questione un evento *ad hoc*, forse inconsueto per le prassi del nostro Istituto, ma che potrebbe risultare estremamente efficace non solo sotto il profilo della comunicazione e della *partnership* tra Amministrazione e titolari delle strutture, ma anche dal punto di vista del comune obiettivo di dare concretezza, in maniera convinta e non imposta, allo spirito della riforma delle carriere.

Siamo certi che questa proposta verrebbe letta come utile a stemperare quell'inevitabile disorientamento che una comunicazione non proprio elegante ha causato e per dimostrare, nei fatti, che l'Amministrazione, anche ai livelli più alti, è davvero convinta che la cultura manageriale debba essere fondata sulla *interlocuzione*, sulla *condivisione dei criteri che ispirano le scelte gestionali* e sulla *coerenza nella loro applicazione*. Mai come in questo caso l'ascolto attivo consentirebbe di evitare di concentrare l'attenzione su un solo punto di vista o su ciò che si giudica giusto o sbagliato; al contrario consentirebbe di rimanere in contatto con le difficoltà, le ragioni e le idee di chi svolge ogni giorno l'importante ruolo di gestore delle risorse e dedica attenzione e impegno soprattutto nei confronti dei colleghi più giovani.

Nel difficile tentativo di rispettare la regola aurea dell'*unicuique suum tribuere*, piuttosto che l'applicazione ferrea di percentuali calate dall'alto.

Roma, 27 gennaio 2023

**Il Comitato di Presidenza**