

FISAC CGIL Banca d'Italia



**LA CARRIERA DIRETTIVA E IL FUTURO
DELLA BANCA D'ITALIA**

Introduzione

Il 29 febbraio la Banca ha firmato, con Cida, Dasbi e Cisl, l'accordo che riguarda gli inquadramenti del personale della carriera direttiva. La firma è avvenuta, come noto, dopo un intenso dibattito, durato anni, tra le OO.SS. e l'Istituto.

Poiché si tratta di un tema decisivo che influenzerà la vita dei dipendenti e il funzionamento stesso dell'Istituto per gli anni a venire, riteniamo opportuno approfondire la materia al di là delle divisioni contingenti tra le OO.SS., per offrire, a tutti i lavoratori della Banca d'Italia, spunti di riflessione su quello che riteniamo sarà il loro futuro ambiente di lavoro.

Cercheremo dunque di analizzare i meccanismi introdotti nella riforma e di sottolineare principalmente le dinamiche lavorative e di clima che comporteranno. Se, infatti, un accordo non soddisfacente sul versante economico può essere migliorato in seguito, anche rapidamente e radicalmente in determinate condizioni, l'impostazione dei rapporti tra colleghi, il "clima che si respira", per così dire, sono aspetti che si radicano nei comportamenti dei singoli e nella cultura aziendale e sono difficili da modificare. Peraltro, la riforma è congegnata in modo da garantire una certa crescita stipendiale immediata, per sedare i malcontenti. Tale crescita verrà però riassorbita nel tempo con una minore dinamica media, nella speranza che ciò sarà poco visibile ai più.

Il vecchio sistema, in astratto (ossia ante riforme pensionistiche), garantiva una progressione stipendiale costante e la possibilità di progressioni di carriera a velocità diverse a seconda delle scelte individuali. Nel tempo i problemi si erano moltiplicati, ma la struttura manteneva comunque alcuni vantaggi, tra cui: i) l'unitarietà della Banca (i direttivi erano direttivi della Banca d'Italia, non di un dipartimento o di una Filiale); ii) delle garanzie rispetto agli arbitri ossia concorso a F2 e convegno, in cui in astratto tutti erano allineati sulla stessa linea di partenza; iii) tenui legami tra valutazioni, incombenze e retribuzioni, cosicché per i capi era possibile "compensare" equilibrando questi tre aspetti nella vita lavorativa dei funzionari.

Nel 2008-2009, la Fisac ha presentato una piattaforma complessiva che concerneva anche il tema della riforma delle carriere¹. Dal canto suo la Banca aveva presentato all'epoca una prima proposta (quella famosa per le sue illustrazioni a base di segnali stradali) talmente estrema da essere rifiutata in blocco da tutti i sindacati, Cida in testa.

Tuttavia, nello spirito di fondo, pur privo degli aspetti più estremi, la riforma approvata è la stessa.

Occorre dunque analizzarne le logiche strutturali per indicarne sia le ricadute immediate sul personale direttivo, sia possibili peggioramenti futuri, inevitabili in quanto coerenti con tali logiche. Partiremo da alcuni dati sul personale per poi affrontare gli aspetti principali della riforma.

Alcuni dati sul personale della Banca

Una rapida analisi dei dati sul personale della Banca d'Italia ci permetterà di ragionare concretamente sulle scelte del vertice anche relative agli accordi sulle carriere. Complessivamente, il personale presente in Banca è ai suoi minimi da decenni². In particolare, è stato in crescita dagli anni 70 sino a metà anni 90 (il picco è il 1995 con 9.423 addetti rispetto agli 8.092 del 1978). Da lì inizia la discesa che riguarda soprattutto le Filiali, che costituivano il 60% degli addetti complessivi all'inizio degli anni 90 e si avviano ad esserne un terzo oggi. Già nei dieci anni precedenti al piano Draghi, le Filiali avevano

¹ http://intranethome/Bacheche%20Sindacali/Bacheche%20Sindacali/FISAC/Piattaforma%20rivendicativa%20riforma%20carriere_1.pdf.

² I dati sono tratti dalle Relazioni Annuali della Banca presenti sul sito web. Per i dati complessivi, cfr. la tabella in appendice.

perso 1.600 dipendenti, il 30% rispetto al massimo storico. L'abbandono del territorio è dunque un processo di lungo periodo ma ha subito una accelerazione drastica negli ultimi anni.

Per quanto riguarda la composizione per carriera, tra il 1978 e il 1996 gli operativi si sono mantenuti attorno all'80% del totale, poi è iniziato il calo e ora sono a mala pena il 70%. Nella carriera direttiva, i dirigenti costituiscono una proporzione abbastanza stabile (7-9%). La vera differenza la fanno funzionari e, nella carriera operativa, i coadiutori (il che è ovvio sia per le assunzioni sia per gli avanzamenti). Nel 1985 erano l'11 e 9% rispettivamente. Nel 2014 il 21 e 20%, ossia assieme il 40% e passa del personale. Direttivi e coadiutori costituivano meno del 30% del personale a metà anni 80, ora arrivano alla metà. Infine, l'età media aumenta nel tempo per via delle controriforme pensionistiche. Gli anni 90 si aprono con un'età media sui 40 anni che si mantiene sino a circa la seconda metà del decennio, poi inizia l'inesorabile aumento. Il primo picco è nel 2009 con 48,9 anni, poi un piccolo calo grazie agli esodi, ma con la Legge Fornero si torna a 48,8 nel 2014. L'anzianità media di servizio cresce corrispondentemente e oggi dovrebbe aggirarsi sui 23-24 anni. Unico dato positivo quello della compagine femminile. Dal 22% a fine anni 80, supera oggi il 35% del totale dei dipendenti. La proporzione rimane comunque ridotta per i gradi dirigenziali.

I numeri, in definitiva, spiegano, almeno parzialmente, le scelte della Banca in tema di riforme delle carriere: la rinuncia al presidio del territorio e allo svolgimento nella sua interezza di alcune funzioni hanno giustificato una progressiva diminuzione del personale con prospettive di carriera in calo per via dell'affollamento ai vertici delle rispettive carriere:

un Istituto sempre più grigio nei capelli e nell'umore. Non è un destino segnato. È una scelta, sbagliata, e in quanto tale può e deve essere invertita.

L'ambito mansionistico

Uno degli aspetti deteriori della vecchia struttura delle carriere, più volte denunciato dal nostro come da altri sindacati, era la presenza di numerosi gradi e la rigidità del rapporto tra grado e funzione, ossia tra grado e ambito mansionistico. Sebbene tali criticità fossero almeno in parte già state superate nei fatti per effetto della ricomposizione del personale nel tempo, con la conseguente impossibilità di mantenere un effettivo legame tra grado e funzione, la rigidità rimaneva sotto il profilo normativo e poteva essere fatta valere contro il dipendente in ogni momento. La ricomposizione, unita all'allungamento della vita lavorativa, ha prodotto però l'altro problema che abbiamo citato: l'affollamento dei colleghi nei gradi apicali delle rispettive carriere. Questo problema, per quanto concerne la carriera direttiva, ha riguardato il grado F1 e primo funzionario che, nel tempo, sono diventati la parte preponderante dell'insieme dei funzionari.

Su un piano generale, diversi comparti di attività hanno subito e subiranno una dequalificazione dovuta a scelte politiche e istituzionali generali (ad esempio la nascita dell'Unione Bancaria) a cui si è però accompagnata l'inerzia del vertice. Una cosa è la riduzione delle aree di manualità di uno specifico compito per effetto dell'innovazione tecnologica, un'altra è la rinuncia a presidiare puntualmente alcune attività adducendo come motivazione l'Europa o la tecnologia. Vengono alla mente aspetti quali il ricircolo del contante e la vigilanza di conformità. Il vertice ha anche spesso proceduto all'esternalizzazione di talune mansioni, con ciò provocando la riduzione degli addetti corrispondenti.

Da un punto di vista generale, sotto il profilo dei gradi, l'impianto proposto per i direttivi è positivo nel senso che procede a una semplificazione e a un superamento delle rigidità precedenti. Non vi era disaccordo su questi aspetti, come dimostra il fatto che tale impianto ricalca quello contenuto nella piattaforma di Cgil-Falbi-Uil, che è stata sviluppata, nella misura del possibile, negli accordi per il personale operativo.

La criticità maggiore della riforma imposta dalla Banca riguarda i coadiutori. Nell'impianto precedente, la Banca assumeva anno dopo anno quasi esclusivamente coadiutori (riservando le

assunzioni nel grado di F2 o di assistenti a posizioni abbastanza specifiche) poi destinati, in gran parte, a diventare funzionari dopo l'apposito concorso. Lo stesso concorso riguardava i coadiutori "interni". Sono ben note le disparità di trattamento, per ambito mansionistico ma anche nel concorso a F2, che riguardavano coadiutori "interni" ed "esterni". Tuttavia, sotto il profilo normativo, le figure erano identiche e potevano aspirare a percorsi di carriera simili. Non sono pochi i casi di dirigenti della Banca ex assistenti. Nel nuovo impianto, la Banca non assumerà più coadiutori ma direttamente elementi della carriera direttiva (principalmente in fascia 4), sovra-ordinati agli attuali coadiutori. Di qui la necessità di riparare l'assurdo creato da Banca e sindacati firmatari della riforma dei direttivi, permettendo il reinquadramento con il famoso colloquio.

Il problema riguarda soprattutto i coadiutori dell'AC. Infatti, l'arrivo di coadiutori "esterni" e, in futuro, di "analisti" nella rete periferica è evento raro e gli attuali coadiutori, reinquadrati o meno, continueranno a svolgere le loro attuali mansioni. In AC, viceversa, i coadiutori si vedrebbero scavalcati da tutti i nuovi arrivati. Il reinquadramento, che, ripetiamo, è un modo per attutire le ricadute negative della riforma dei direttivi, serve a salvaguardare soprattutto questi colleghi, fermo restando la possibilità, che rimarrà anche in futuro, di accedere alla fascia tre con il tradizionale concorso per la carriera direttiva.

Il sistema di valutazione

La valutazione dell'operato dei lavoratori chiamati a svolgere funzioni per conto della collettività, come è il caso dei dipendenti dell'Istituto, risponde a una giusta esigenza di trasparenza e accountability nei confronti della cittadinanza. La vergognosa propaganda contro i lavoratori pubblici, funzionale alla distruzione dei livelli di servizio e alla loro privatizzazione, prosegue senza sosta e riguarda anche il nostro lavoro, come si può vedere da recenti servizi televisivi o da pamphlet denigratori tipo "Banda d'Italia". È dunque vitale sviluppare un sistema di valutazione efficiente e trasparente in grado di rispondere alle esigenze di tutti gli "stakeholder" dell'Istituto.

La Fisac, già nella piattaforma del 2008 aveva evidenziato le carenze del sistema di valutazione in uso (il "bollettino") proponendone radicali modifiche. Almeno formalmente, la nuova valutazione delle prestazioni recepisce alcune delle proposte sindacali in materia (prossimità tra valutatore e valutato, valutazione per obiettivi a struttura predefinita, formazione valutata, feedback sui valutatori)³. Andrà ovviamente monitorato come la Banca svilupperà nel concreto questi principi.

Tuttavia, il problema chiave è che il meccanismo lega fortemente progressione economica e valutazione.

Laddove, formalmente, la valutazione dovrebbe essere uno strumento di orientamento e sviluppo degli addetti, essa diviene nei fatti una potente leva gestionale e motivazionale, per usare un eufemismo, che permette di differenziare maggiormente le dinamiche retributive del personale. Se a ciò aggiungiamo il sistema dei budget, nei fatti la valutazione sarà totalmente piegata a logiche di crescita retributiva svuotando il senso della valutazione. Ora, un legame tra valutazione e retribuzione c'è anche oggi, perché un bollettino migliore significa promozioni più rapide, miglior piazzamento in graduatoria nei concorsi ecc., ma si tratta di un legame di medio periodo, minimale rispetto al nuovo modello. Di fronte a questi pericoli, da più parti si evidenzia la necessità che la valutazione sia "trasparente". La richiesta è giusta, ma anche la valutazione più trasparente non può modificare il senso della riforma che prevede una progressiva divaricazione degli stipendi tra i lavoratori della Banca⁴.

³ È opportuno ricordare che non è la prima volta che la Banca si avventura in questa direzione. Già alla fine degli anni '70 propose un progetto di "semplificazione e di decentramento dei valutatori del sistema di valutazione" (*Relazione annuale della Banca d'Italia*, 1980, pag 4*). Gli esiti furono ovvi, in assenza di budget.

⁴ Anche in questo caso osserviamo che gli inviti alla trasparenza non sono nulla di nuovo. Nella *Relazione annuale* per il 1991 (p. 10*) si analizza il sistema valutativo e si osserva che "Nel sistema è prevista l' introduzione di modifiche per rendere più snelle e più trasparenti le procedure e per rafforzare gli strumenti posti a garanzia del personale valutato".

La struttura degli avanzamenti e dello stipendio

Nel sistema precedente, il passaggio a funzionario e a dirigente avveniva a seguito di una prova nazionale (anche se con alcune suddivisioni al proprio interno). Le criticità di questo sistema erano ben note e i sindacati firmatari della riforma lo hanno più volte rimarcato per giustificare la firma stessa. Ad esempio, la proporzione dei passaggi al convegno era diversissima, elevata per i colleghi del Servizio RIU, infima per le Filiali. Il sistema mancava dunque di trasparenza e leggibilità da parte dei partecipanti ed era soggetto ad aspetti estemporanei come l'ordine di svolgimento delle prove. La soluzione prescelta, ossia eliminare prove oggettive, è tuttavia molto peggiore. Vediamo perché.

Nel sistema a prove, queste ultime costituivano un elemento di possibile rottura nella vita lavorativa del collega che poteva, o spesso doveva, modificare il proprio percorso lavorativo a seguito della prova stessa. Ciò era favorito dal fatto che le prove erano nazionali. Si era dunque valutati da una commissione della Banca che rispondeva alla Banca (non al dipartimento di appartenenza). Sebbene fosse ben nota l'esistenza di predestinati e di figli di un dio minore, non erano infrequenti risultati sorprendenti, soprattutto nel concorso a funzionario, la cui valutazione è più oggettiva. Siamo ben consapevoli delle critiche non solo ai favoritismi e alla scarsa trasparenza delle prove, ma anche alla prova in quanto tale perché sostituisce a una valutazione quotidiana un giudizio una tantum con aspetti di imponderabilità. Questo, peraltro, vale per ogni prova, interna ed esterna. Si propone dunque di assumere dall'esterno senza concorsi? Ad ogni modo, è possibile pensare a un riequilibrio dei pesi tra prova unica e valutazione nel continuo.

Ciò che tuttavia si perde con la riforma è la terzietà della commissione rispetto al valutato. Da adesso ogni unità di linea si coltiverà i "suoi", il che non farà bene né all'unità né ai "suoi" e ancor meno agli altri.

La situazione diventa dunque quella di un modello decentrato, in cui ogni dipartimento recluta, forma e promuove i funzionari in modo autonomo. In pratica non ci saranno più funzionari e dirigenti della Banca ma di vigilanza, degli studi, di banca centrale e così via. Cambiare lavoro (ossia dipartimento) sarà una scelta pressoché suicida in assenza di qualunque prova oggettiva. La prima assegnazione deciderà, nei fatti, della quasi totalità della carriera del collega e la velocità della stessa dipenderà dal buon rapporto con i suoi capi diretti. Non solo dunque il servilismo sarà elemento imprescindibile della vita d'ufficio, ma non converrà cambiare struttura (e dunque mestiere) perché bisognerebbe ricominciare ad interesse relazioni con altri capi che hanno già i loro prescelti.

Scompare dunque la Banca e ogni dipartimento farà vita a sé, farà le sue assunzioni e le sue carriere, gruppi misti ed esperienze culturali variegata scompariranno.

Si alzeranno muri tra dipartimento e dipartimento, per non parlare del rapporto AC-filiali. Tutto ciò ridurrà la fungibilità del personale e determinerà il disgregamento dell'azione collettiva dell'Istituto. Chi si compiace del fatto che gli avanzamenti di carriera saranno determinati dai diretti superiori e non da una commissione unica nazionale, sta in effetti spingendo perché ogni dipartimento e ogni unità di linea si interessino al loro destino senza tener conto del funzionamento complessivo della Banca.

Un secondo aspetto importante concerne la differente velocità degli avanzamenti. I fautori della riforma sottolineano come in futuro i "meritevoli" potranno fare carriera molto più rapidamente, nella solita logica di separare sempre più nettamente i destini lavorativi dei dipendenti.

In questo modo si fa balenare al giovane rampante l'idea che diventerà uno che conta ancora ragazzo.

Ora, in Banca i percorsi di carriera sono sempre stati differenziati. Prima che le controriforme pensionistiche distruggessero la dinamica di avanzamento del personale, ci furono casi di capi servizio

quarantenni. Se di recente non è accaduto, è perché si lavora molto più a lungo, non per via del convegno. La Fisac CGIL Banca d'Italia non è contraria alle carriere lampo, quando meritate. Il punto è che riteniamo che l'azione istituzionale della Banca si giovi del miglioramento della qualità del lavoro di tutti e non dell'uomo solo al comando. Tuttavia, non sorprendentemente, la propaganda pro-riforma rovescia la logica di delirio meritocratico del genio che diventa governatore in quindici anni, e avanza l'idea che *tutti* faranno carriera più rapidamente. Non solo questo è fattualmente impensabile, non solo va contro la logica della riforma (se tutti sono geni nessuno è un genio) ma va anche contro il semplice buon senso. Già ora i dirigenti sono quasi un decimo del personale. Se buona parte dei neo-assunti facesse una carriera lampo (da esperto a director in 11 anni) ci troveremmo con una massa crescente di dirigenti su un personale complessivo in calo. Un esercito di generali, molto costosi e molto frustrati.

Alcuni cenni merita la struttura della retribuzione. In primo luogo, la riforma cambia la natura degli scatti nella retribuzione. Quando i colleghi pensano alla progressione retributiva della riforma (diversi sindacati si sono cimentati nel fornire comparazioni tra le strutture delle carriere) la guardano con gli occhi della precedente struttura stipendiale (quella che le OO.SS maggioritarie hanno difeso per gli operativi), commettendo un grave errore perché, come dice il noto detto popolare, pere e mele non si possono sommare.

Attualmente, l'AIG-AIS è individuale e riguarda i rapporti tra la Banca e il dipendente. Nulla c'entrano gli altri dipendenti. È una progressione esigibile e automatica. Non così gli scatti nella nuova struttura.

Con la riforma delle carriere direttive, la Banca guarda al personale che deve passare di livello come a un tutto, una quota del quale passerà al primo anno, buona parte al secondo ecc. Va da sé che questo non è un rapporto tra Banca e dipendente, ma un confronto tra tutti i dipendenti. Gli effetti sono quelli che abbiamo già descritto: essendo la proporzione fissa, quanto minore la platea, tanto maggiore la possibilità di farcela. Scompaiono dunque aumenti automatici per tutti, in una logica di disgregazione della solidarietà tra i dipendenti.

Un rapido commento lo merita la gratifica. Gli accordi la descrivono come segue: *“In relazione alla confluenza della parte base dell'attuale gratifica nell'indennità di funzione, questa voce retributiva è attribuita sotto forma di bonus - che ha carattere eventuale e “una tantum” - legato al contributo individuale nell'anno di riferimento”*. Si tratta di una formulazione totalmente oscura. Non si capisce a chi andrebbe la gratifica, che percentuale dello stipendio sarebbe, come verrebbe attribuita. Una previsione del genere proposta da un soggetto vigilato non passerebbe mai il vaglio della vigilanza dell'Istituto in tema di remunerazione del personale.

In questo quadro, non è nemmeno comprensibile perché i dirigenti abbiano una progressione diversa e più favorevole di quella degli altri direttivi (almeno il 60% passa ogni anno, contro il 10-15% degli altri).

Addio cooperazione⁵

È nostra opinione che la riforma avrà effetti negativi sul clima di lavoro in Banca.

Vi abbiamo accennato in precedenza e qui cerchiamo di approfondire le nostre riserve. Per sviluppare una discussione seria occorre partire da due premesse. La prima premessa è che è falso che la riforma sia “meritocratica” o “più meritocratica” rispetto al passato. La meritocrazia tout court non esiste. Qualunque organizzazione umana è meritocratica nel senso che determina i percorsi di carriera sulla

⁵Definiamo in quanto segue sinteticamente “bonus” la parte variabile dello stipendio determinata dalla riforma sia come retribuzione annua (maggiorazione, gratifica, ecc.) sia come scatto “veloce” del singolo dipendente.

base dell'adesione a determinati valori. Questo vale per l'esercito come per la mafia, per le banche centrali come per il sistema finanziario. Il punto non è dunque il prevalere del merito, ma la natura dei meriti a cui l'organizzazione è incentivata ad aderire.

La riforma va valutata nella sua capacità di veicolare valori più funzionali al raggiungimento degli obiettivi istituzionali della Banca. Cosa che non è.

La seconda premessa è che bisogna prendere la riforma sul serio. Osservazioni sul fatto che la parte variabile della retribuzione è piccola o che la gente di Banca ragionerà sempre allo stesso modo sono futili. Delle due l'una: se la riforma non cambia i comportamenti dei direttivi è inutile e possiamo farne a meno, se li cambia occorre analizzare la *direzione* del cambiamento e le sue conseguenze.

Nella sostanza, la riforma incentiva i direttivi a mettere in atto comportamenti volti a ottenere l'agognato bonus. Poiché la parte variabile dello stipendio si legherà agli obiettivi concordati tra valutato e valutatore, ciò che interesserà al valutato sarà raggiungere i *propri* obiettivi, non quelli dell'ufficio o dell'Istituto. Qui si pone un trade-off: tanto più gli obiettivi conterranno riferimenti ad aspetti collettivi (i compiti della divisione o del dipartimento), tanto meno trasparenti e discriminanti saranno, mentre tanto più saranno costruiti esclusivamente sull'azione del collega, tanto più saranno precisi ma incentiveranno a occuparsi esclusivamente del proprio orticello. Già che ci siamo, occorre evidenziare anche un problema più generale concernente gli obiettivi. La premessa della Banca, che sembrerebbe ragionevole, è che il bonus individuale consegue al raggiungimento di obiettivi quantitativi e qualitativi ben definiti.

Tuttavia, nella gran parte dei lavori svolti in Banca l'elemento di valutazione quantitativa non è determinante, a meno di non utilizzare indicatori meccanici e abbastanza superficiali (il numero di pagine scritte?).

Il giudizio deve basarsi su elementi qualitativi che si prestano a giudizi soggettivi e dunque contestabili, a meno di non essere dettagliati a un livello abnorme e paralizzante. Anche il valutatore più in buona fede e coscienzioso darà luogo a contestazioni. Gli effetti negativi della riforma non possono dunque essere attenuati da obiettivi ben fatti.

Quali comportamenti stimolerebbe una differenziazione individuale progressivamente maggiore dello stipendio? La riduzione dei comportamenti cooperativi. Facciamo due esempi: la circolazione delle informazioni e la *training on the job*. I diversi mestieri che si esplicano nell'Istituto sono accomunati da uno scambio continuo di informazioni. Poiché da queste informazioni dipenderebbe il bonus, sarebbe inevitabile un loro utilizzo a tal fine.

Perché un dipendente dovrebbe condividere un'informazione con un collega così rischiando di perdere il bonus a suo favore?

Ricordiamo infatti che solo una quota di direttivi riceve un aumento di stipendio nell'anno valutato. Quindi vi è un interesse diretto del singolo a che in questa quota ci sia lui e non altri. Lo stesso discorso si può fare per l'addestramento sul posto di lavoro. Perché perdere giorni e giorni a formare in modo puntuale un collega rischiando di farlo diventare così bravo da prendersi il bonus che spettava a noi? Non parliamo qui della formazione strutturata con corsi, docenti e discenti, ma dell'addestramento continuo che avviene sul posto di lavoro e che aumenta enormemente la produttività dei nuovi colleghi. Si obietterà che lo scambio di informazioni e la formazione dei colleghi sarebbero parte degli obiettivi forniti ai dipendenti per raggiungere il bonus, ma è un'obiezione debolissima. C'è modo e modo di dare informazioni, c'è modo e modo di aiutare i colleghi. Si può passare un'ora spiegando al collega tutti i trucchi di una procedura o si può liquidare il malcapitato dicendogli "leggi la circolare". Quale delle due scelte farebbe il collega esperto per prendere il bonus? È sin troppo ovvio. Aiutarsi, collaborare, non andrebbe più di moda perché verrebbe premiato il merito individuale. Ognuno si terrebbe ben strette le proprie competenze e informazioni. Avrebbe ogni incentivo e ragione a farlo. Quale sarebbe dopo pochi anni il clima tra i lavoratori, è facile immaginarlo.

La riforma condurrà anche a un calo della collaborazione tra le diverse unità di linea. Tutti i colleghi hanno una continua esperienza di favori che le unità di linea si scambiano per fare fronte alle mille emergenze che sorgono ogni giorno. Questi favori sono economicamente neutri per la divisione che li fa e che, semplicemente, si aspetta prima o poi di riceverne in cambio. Che succederà ora se il favore mettesse a rischio il raggiungimento del bonus? Essendo i bonus limitati, risolvere un'emergenza di un'altra unità ridurrebbe la possibilità di prendere il bonus aumentando quella dell'unità aiutata. Quale incentivo ci sarebbe dunque ad aiutarla? Si risponderà che i direttivi della Banca d'Italia hanno una morale e un attaccamento al lavoro superiore all'incentivo economico immediato. Per ora è vero, ma con ciò si sta affermando che gli effetti di una riforma sbagliata sono limitati dalla qualità del personale che la Banca ha assunto quando valori e incentivi erano diversi. E in futuro?

In sintesi, al singolo direttivo, per aumentare la probabilità di prendere il bonus, converrà: i) ostacolare gli altri direttivi della sua unità; ii) ostacolare i direttivi delle altre unità della Banca; iii) ostacolare l'avanzamento di carriera dei colleghi sotto di lui. Questa è la forma concreta di meritocrazia che si farà spazio in Banca.

La triste sorte dei capi di linea

I capi di linea saranno i più sotto pressione. Nell'idea della Banca, infatti, sono questi il perno della riforma e sarebbero loro a decidere direttamente delle valutazioni e delle retribuzioni dei propri collaboratori.

Il primo aspetto critico è appunto quello delle valutazioni. Poiché se prendessero sul serio il compito di stendere, monitorare e analizzare a consuntivo gli obiettivi dei propri collaboratori per attribuire loro il bonus, i capi di linea potrebbero fare poco altro e dunque la Banca utilizzerebbe centinaia di dipendenti al solo scopo di assegnare bonus individuali, la riforma prevede l'uso di check list preordinate ("obiettivi a struttura predefinita") a cui, di fatto, si risponderà avendo già in mente quali risposte permetteranno di assegnare il bonus. La valutazione è dunque costruita come un'incombenza formale da sbrigare il prima possibile e rispondente all'unico obiettivo di aumentare lo stipendio ai fortunati. In pratica il risultato finale (in termini di soldi) determinerà le risposte da dare e non viceversa, proprio come oggi il punteggio del bollettino che si vuole assegnare determina la frasetta che corrisponde a quel numero. Ad ogni modo, il capo di linea potrà premiare solo alcuni (per via del sistema dei budget). Sulla base di cosa? del tipo di lavoro svolto? Se così fosse, il capo, distribuendo il lavoro, distribuirebbe nei fatti anche il bonus. Valutando come lo stesso lavoro è svolto dai suoi collaboratori? Dovrebbe essere in grado di individuare l'apporto specifico di ognuno, cosa non certo agevole. Il tutto è reso più problematico dal meccanismo per cui maggiori incarichi portano quasi automaticamente a maggiori bonus. I capi di linea dovranno dunque fare scelte complicate tutti i giorni. Ad esempio anche solo la scelta di chi partecipa a un gruppo di lavoro o a un corso di formazione sarà decisiva per il bonus del direttivo. Infatti, a un incarico consegue direttamente un aumento dello stipendio, poiché la maggiorazione dell'indennità di funzione "*è riconosciuta anche per incarichi professionali rilevanti aventi carattere di stabilità*". Serenità e cooperazione addio. Servilismo in abbondanza. Che leve avrà il capo dell'unità per mantenere la cooperazione tra i suoi collaboratori, potendo premiare solo pochi, per via dei budget? Ruotare il budget? Se lo facesse dimostrerebbe di essere sì comprensivo ma anche un cialtrone che cerca di aggirare lo spirito della riforma e, a logica, dovrebbe perdere il bonus come cattivo gestore delle risorse. Allora attribuirà il bonus sempre agli stessi? Ciò creerebbe un clima teso in cui pochi fortunati sarebbero malvisti dagli eterni esclusi. Fortunati ed esclusi dovrebbero poi collaborare ogni giorno tra loro e farsi guidare da un capo che i primi blandiscono per mantenere il bonus e i secondi guardano male perché non lo hanno ottenuto.

Come detto, a loro volta i capi di linea avranno obiettivi su cui essere valutati. Anche per loro, la decisione è necessariamente iniqua. Infatti i capi di linea non scelgono la quantità e la qualità dei propri collaboratori (con poche eccezioni), non scelgono che cosa devono o possono fare perché ciò deriva da norme o contesti su cui non hanno controllo. Quali leve avrebbero dunque per dimostrare di essere migliori di altri capi? I fautori della riforma spiegano che ai capi di linea vengono dati maggiori

strumenti di gestione del personale. In realtà l'unico strumento è il bonus, con tutto ciò che ne consegue. Ovviamente, poiché anche il capo vorrà il bonus, aumenterà il problema della cooperazione tra unità della Banca di cui abbiamo già parlato. Quale capo di linea aiuterebbe unità in difficoltà prestando personale o in altro modo, rischiando così di far raggiungere a quelle strutture i propri obiettivi e dunque prendendosi il bonus al posto suo? Non si tratterebbe di cattiveria ma del comportamento razionale determinato dall'incentivo individuale: i capi di linea non verrebbero valutati sui risultati dell'Istituto ma sui propri. Se non collaborare conducesse al mancato raggiungimento dei compiti istituzionali complessivi della Banca ma al raggiungimento degli obiettivi posti alla singola struttura, sarebbe del tutto logico che questi prevalessero.

L'ultimo aspetto che concerne il futuro dei capi di linea è la loro sorte precaria.

La riforma introduce infatti il principio di temporaneità nella copertura delle posizioni di rilievo organizzativo. Un po' come l'affitto di un appartamento, il termine è fissato in 4 anni, prorogabile di altri 2. La Banca è davvero entusiasta di questa soluzione, tanto che il DG Rossi, nella sua lettera al personale del 29 febbraio, scrive: *"dobbiamo tutti insieme adattare i nostri comportamenti a un'organizzazione che lavori per obiettivi, in cui la professionalità sia riconosciuta a prescindere dalla gerarchia e le posizioni di responsabilità siano contendibili"*. Questo, per inciso, significa che secondo il dott. Rossi, la Banca di cui lui era il numero due sino a oggi non lavorava per obiettivi e non riconosceva la professionalità a prescindere dalla gerarchia. Un'auto-critica piuttosto pesante. Ad ogni modo la cosa che colpisce è che la contendibilità delle posizioni di responsabilità non è posta come un fatto organizzativo che connota qualunque istituzione ma come un obiettivo in sé della riforma. La matrice culturale di questa idea è ovvia: precarizzare il posto di lavoro spinge all'efficienza. Questa idea è ovviamente falsa, come di recente hanno ribadito anche ricercatori della Banca d'Italia con riferimento al Jobs Act⁶. In un volantino pro-riforma leggiamo che "il principio della rotazione negli incarichi indebolisce la formazione di "rendite di posizione", affermazione di non facile lettura, piuttosto denigratoria ma ancor più controproducente. Infatti, queste rendite, supposte esistere, dove finiranno ora? Svaniranno? Perché mai? Piuttosto si concentreranno ai vertici, in capo a chi decide le nomine. Quindi al posto di tante piccole rendite di posizione ce ne saranno poche ed enormi. La famosa meritocrazia.

Come Cgil siamo l'unica organizzazione sindacale in Italia ad avere un meccanismo di rotazione periodica obbligatoria degli incarichi di vertice. Non è dunque il principio che ci vede contrari.

Il punto è che esso impone una spaventosa rigidità all'organizzazione della Banca perché impone che a una scadenza fissa cambino tutti (o gran parte dei capi di linea). Cosa accadrebbe concretamente? Il testo dell'accordo spiega che *"Il personale che - al termine dell'incarico - non assume la responsabilità di altra posizione manageriale sarà utilizzato in altri compiti, fra i quali rientrano anche quelli nello staff di Direzione in compiti di consulenza"*. Qui parliamo di centinaia di persone. Andranno tutte in staff ogni quattro anni? Ovviamente no. Verranno promossi? Qualcuno, e gli altri? Non potranno che diventare capi di altre unità. La Banca ci sta dunque dicendo che ogni 4-6 anni il capo dell'unità X diventerà il capo dell'unità Y, il capo dell'unità Y di quella Z e così via. Questo sì che rende "contendibili" le posizioni di responsabilità...

Un accenno lo merita infine la scelta abbastanza cervellotica della riforma concernente il "feedback sui comportamenti manageriali". Che il capo sia valutato dai propri collaboratori è utile e opportuno. Perché la funzione del personale scelga chi deve farlo è una inutile perdita di tempo a pensare bene, una fonte di arbitrio e di ricatto a pensare male. È infatti previsto che solo alcuni addetti all'unità compilino il questionario in forma anonima. Perché non tutti? Una platea maggiore è statisticamente più rilevante e non si presta a manipolazioni. Che dire poi del fatto che "altri soggetti esterni all'Istituto" verranno anch'essi interpellati per valutare i comportamenti dei capi? Una previsione vaga e abbastanza pericolosa.

⁶ http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2016-0325/QEF_325_16.pdf.

Avanzamenti costanti e geni incompresi

La riforma accentua il ruolo del contributo individuale e tende a separare le sorti del singolo direttivo da quelle dell'ambiente in cui lavora. La struttura retributiva e degli avanzamenti era in precedenza concepita per rimarcare gli aspetti cooperativi e collaborativi su quelli competitivi. Una parte dello stipendio era legata a prestazioni individuali in qualche misura comparate a quelle degli altri colleghi (ad esempio la gratifica), ma tale comparazione era blanda, piuttosto indiretta e di effetti contenuti. Non impediva *di per sé* percorsi di carriera altamente differenziati né una retribuzione differente. Il motivo per cui nel tempo le carriere sono diventate più lente è l'allungamento della vita lavorativa. Poiché la riforma non può incidere su questo aspetto, in media, la carriera non potrà essere più veloce di prima. Ciò che invece è possibile, e viene anzi esaltato, è che alcuni fortunati faranno una carriera lampo. Va da sé che, per ovvie considerazioni di aritmetica elementare, se la media non cambia e qualcuno va più veloce, significa che tutti gli altri vanno più lenti.

Questa ovvietà statistica viene opportunamente nascosta perché si vuole far balenare al giovane di belle speranze che tempo qualche anno e sarà nella stanza dei bottoni.

Dice ad esempio un volantino pro-riforma: "I livelli stipendiali massimi conseguibili nel vigente ordinamento...sono di molto inferiori ai massimi livelli stipendiali conseguibili nel nuovo sistema". La comparazione del massimo con il massimo è però scarsamente rilevante sul piano statistico. Sono le medie, se mai, che andavano comparate.

Questo approccio culturale, falso nei fatti, è estremamente pericoloso anche sotto il punto di vista dell'immagine che proietta all'esterno e dunque delle persone che attirerà in futuro. Una crescita costante, individuale e automatica dello stipendio attrae persone interessate a dare un contributo di lungo periodo all'Istituto, a formarsi nel tempo. Il bonus annuale va contro questa logica.

Il senso del bonus

L'aumento attribuito alla parte variabile dello stipendio e l'enfasi sugli incentivi individuali avvengono decisamente fuori tempo massimo. Il mondo sta andando in direzione opposta, per ottime ragioni e con la nostra piena approvazione. Lo notano gli organismi internazionali⁷ e sta avvenendo, anche per le pressioni del nostro Istituto, negli stessi gruppi bancari italiani⁸.

La struttura delle retribuzioni nel settore finanziario ha costituito un ingrediente decisivo per scatenare la crisi. Non solo per i bonus faraonici dei manager, che per ottenerli hanno impostato strategie aziendali che hanno condotto il sistema finanziario mondiale al collasso: la distorsione ha riguardato tutti i livelli stipendiali. Ad esempio, gli incentivi individuali alle reti distributive hanno spinto a vendere prodotti finanziari complessi a clienti appena usciti dai Bot, complessi derivati a piccoli comuni e via di questo passo. Recenti polemiche sulla vendita di prestiti obbligazionari da parte di banche poi commissariate hanno riaperto la discussione su questo tema.

La Banca d'Italia, assieme alle altre autorità di vigilanza, ha sviluppato una serie di contromisure, evidenziando l'esigenza che il sistema incentivante sia pensato in una logica di medio-lungo periodo e

⁷ Sul punto, il FSB ha osservato di recente "An increase in the fixed portion of remuneration in 2014 compared to 2011...by several jurisdictions, both EU and non-EU members" " (*Implementing the FSB Principles for Sound Compensation Practices and their Implementation Standards*, 2015 p. 2, <http://www.fsb.org/wp-content/uploads/FSB-Fourth-progress-report-on-compensation-practices.pdf>). Già in passato come Fisac lo avevamo osservato con riferimento al caso americano (<http://www.fisacbancaditalia.it/velina/?p=168>) e inglese (<http://www.fisacbancaditalia.it/velina/?p=574>).

⁸ Per esempio, nel gruppo Intesa l'ultimo accordo ha riequilibrato la destinazione del premio aziendale prevedendo che il 75% sia erogato a tutto il personale e riducendo la quota individuale al 25%.

privilegi il lavoro di squadra. Per le figure di controllo (a cui in fondo sono assimilabili i compiti dell'Istituto) le norme sono ancora più esplicite⁹.

La riforma decisa dalla Banca per i direttivi va invece in direzione opposta ma si ferma a metà strada perché, come è logico, non si spinge a introdurre tutte quelle misure che nel settore privato servono a evitare i comportamenti più opportunistici, come le clausole di *claw-back*.

Si cerca così di scimmiettare il settore privato ma senza punire troppo i dirigenti. Il tutto risulta incoerente, aggiungiamo per fortuna!

Non sappiamo se la Banca d'Italia, prima di strutturare una riforma che incentiva il premio individuale, abbia avuto accesso a ricerche in cui si analizza la relazione tra composizione dello stipendio dei dipendenti delle banche centrali ed efficacia dell'azione delle stesse. Secondo uno studio della BRI, per il 40% delle banche centrali che ha dato una risposta, la parte variabile non eccede solitamente il 10% della retribuzione, per un terzo eccede il 10%¹⁰. In nessun caso si stabilisce un nesso tra parte variabile ed azione istituzionale delle banche centrali. Nello stesso studio leggiamo: "It is relatively rare in central banking for remuneration to be tied directly to performance. For one thing, performance is difficult to measure because of difficulties in specifying clear objectives, lags between action and outcome and the influence of other factors on target variable" (op. cit., p. 74, il riferimento è al board della banca, ma la considerazione generale). Dai dati disponibili pubblicamente, non pare che nemmeno nel mondo anglosassone il bonus individuale abbia fatto molta strada e appare assimilabile alle nostre gratifiche¹¹. **Ciò sembrerebbe dimostrare che anche nell'epicentro della retribuzione individuale si è compreso che applicare questo modello a un'istituzione come la banca centrale è un errore.** La Banca d'Italia, aliena alle esagerazioni anglosassoni in passato, anziché andare avanti torna indietro.

La Banca d'Italia del futuro: Filiali e dipartimenti

I dati sul personale così come le chiusure scelte dalla Banca testimoniano il miope disinteresse della Banca per la rete territoriale. Il tenore della riforma conferma questa scelta. Le Filiali sono a mala pena nominate dalla riforma perché il flusso di direttivi neo-assunti che le riguarda è minimale. I direttivi delle Filiali dunque, sono una cospicua riserva indiana che vede davanti a sé prospettive professionali e retributive sempre inferiori. Questo destino non è iscritto in nessuna dinamica storica.

Non si tratta di lavori distrutti dal progresso tecnologico ma di scelte del vertice palesemente interessato alla sola area di provenienza.

Questo apre un discorso sulla direzione della Banca d'Italia. La riforma disarticola, come detto, l'esistenza unitaria dell'Istituto dando una indipendenza abnorme ai singoli dipartimenti. Non se ne sono però tratte le conseguenze in termini di governance. Tuttora il Direttorio è sovraordinato ai dipartimenti ma sconta una composizione non equilibrata. Ora, in un mondo in cui ogni dipartimento farà vita a sé, è come minimo incoerente che sia poi sottoposto a un organismo non rappresentativo dei diversi mondi della Banca. Logica vorrebbe che il Direttorio si riducesse di numero e di attribuzioni e i capi dipartimento formassero un board vero organo di direzione dell'Istituto. L'assenza di una profonda rivisitazione della governance aziendale accentuerà la dinamica disgregante della riforma e ogni dipartimento comincerà ad allacciare legami funzionali con le istituzioni europee nella classica "a

⁹ In particolare, la normativa emanata dal nostro Istituto prevede che "il peso della componente variabile deve essere contenuto per tutto il personale delle funzioni di controllo interno" (par. 4.4, <https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/disposizioni/politiche-prassi-remunerazione/index.html>).

¹⁰ BRI, *Issues in the Governance of Central Banks*, 2009, p. 178 <http://www.bis.org/publ/othp04.pdf>.

¹¹ Per esempio, quello che la Bank of England chiama bonus negli ultimi sette anni non ha mai superato l'8% del salario totale (in valore assoluto 3.000/3.500 sterline) e viene pagato almeno all'80%, in alcuni anni più del 90% dei dipendenti <http://www.bankofengland.co.uk/about/Documents/humanresources/bonuses.pdf>. Non molto diversa appare la situazione per la Federal Reserve di New York (<http://www.glassdoor.com/Bonuses/Federal-Reserve-Bank-NY-Bonuses-E5421.htm>).

silos” dei gruppi bancari internazionali. La vigilanza italiana risponderà alla vigilanza europea, la produzione di banconote idem, e al posto della Banca d’Italia avremo una serie di succursali di funzioni istituzionali europee.

E adesso?

Abbiamo cercato di spiegare gli effetti che, secondo noi, la riforma della carriera dei direttivi avrà sulla sorte individuale dei colleghi e sull’efficacia dell’azione istituzionale della Banca. Poiché chi ha strutturato la riforma e chi l’ha firmata vive nella nostra stessa realtà, ci si potrebbe chiedere come è possibile che siano giunti a conclusioni opposte. Le ragioni sono ovviamente molte, ma noi ne identifichiamo due particolarmente dolorose. Sotto il profilo aziendale, la riforma è una dimostrazione che si è persa l’unitarietà nella visione del futuro dell’Istituto.

Gli atti gestionali che si susseguono negli ultimi mesi confermano che si è smarrita una visione unitaria e che la Banca vivacchia.

In questa situazione, ogni potentato interno si riposiziona. Alcuni dipartimenti si adattano a diventare filiali delle istituzioni europee. Dal canto loro, alcuni dipartimenti meno “nobili” vedono nella riforma la possibilità di separare i propri destini dagli altri (ossia, concretamente, cercano di evitare che arrivino dirigenti da altre aree funzionali). Sotto il profilo sindacale, una situazione in cui non c’è nessuna prova oggettiva di avanzamento in carriera e vita e morte dei direttivi sono decise dai capi, risulta attraente per chi oggi rappresenta in prevalenza quei capi. Così è logico che, in futuro, i direttivi che vorranno fare carriera non potranno che far loro un’applicazione peculiare della pace di Augusta che prevedeva che i sudditi di un certo regnante si conformassero alle credenze religiose di quest’ultimo, pena l’emarginazione.

Questa dinamica varrà ancor più marcatamente per i medi e alti dirigenti, per i quali si arriverà rapidamente a un ovvio monocoloro.

Si potrebbe pensare che queste considerazioni siano estreme. Ma questo dipende dal fatto che si guarda alla situazione della Banca e dunque ai comportamenti dei direttivi *come sono ora*, frutto della precedente configurazione di carriera, incentivi, ecc. Tutto ciò cambierà mano a mano che il turn over aumenterà la proporzione di chi inizia la carriera nel nuovo mondo.

Il buon senso del personale attenuerà, nei primi tempi, alcuni aspetti della riforma, ma non a lungo, soprattutto in una situazione di declino auto-imposto dell’istituzione, in cui il prosciugamento dell’acqua in cui nuotare spingerà anche i pesci meno aggressivi ad agitarsi nervosamente.

Come Fisac e come primo tavolo sindacale, abbiamo impedito che si producessero gli stessi danni per la carriera operativa. Consapevoli che l’accordo sugli operativi è solo una difesa necessaria contro i guasti voluti dalla Banca che si riverberano comunque anche sugli operativi. Il motivo per cui è però importante che oggi in Banca sia presente un altro esempio di sviluppo delle progressioni economiche e di carriera (sebbene, ovviamente, la possibile comparazione tra operativi e direttivi sia molto parziale), è che, con l’emergere dei problemi generati dalla riforma dei direttivi, si porrà con forza l’esigenza di una alternativa. Questa alternativa c’è nella piattaforma unitaria del primo tavolo sulle carriere¹², che mantiene i punti di forza del sistema attuale (degli operativi) e le cose buone del sistema adottato per i direttivi, evitando gli effetti perversi di entrambi. Sulla base del riconoscimento che la riforma dei direttivi è uno spot anni 80 che non aiuta la Banca, si potrà, in un futuro il più possibile ravvicinato, procedere a una riunificazione delle carriere e dei contratti sulla base di questa alternativa ragionevole.

¹² La piattaforma è disponibile qui: http://intranethome/Bacheche%20Sindacali/Bacheche%20Sindacali/FALBI/documenti/cu-61_14-20141217-Piattaforma_Carriere.pdf.

Ci auguriamo che questo contributo aiuti tutti i colleghi, in primis i direttivi, a guardare alla riforma con il necessario spirito critico al di là delle attuali e future appartenenze sindacali. La Banca non è solo un patrimonio di tutti noi che ci lavoriamo, ma del Paese: un peggioramento del clima di lavoro e dell'unitarietà dell'azione istituzionale è un rischio e un danno al di là delle nostre sorti retributive e di carriera.

Osservò Keynes che ognuno si augura un avvenire su misura. Sta a noi capire quale sia la misura che più appartiene alle prerogative della Banca.

Appendice – dati sul personale

<i>anno</i>	<i>totale</i>	<i>operativi</i>	<i>direttivi</i>	<i>dirigenti</i>	<i>funzionari</i>	<i>coadiutori</i>	<i>filiali</i>	<i>AC</i>	<i>donne</i>
1978	8092	6562	1530						
1979	8398	6833	1565						
1980	8645	6920	1725						
1981	8918	7195	1723						
1982	8923	7212	1711						
1983	8945	7258	1687						
1984	9204	7552	1652	637	1015	865			
1985	9261	7592	1669	656	1013	921			
1986	9240	7566	1674	662	1012	965			
1987	9154	7459	1695	679	1016	1006			
1988	9171	7425	1746	691	1055	1044	5482	3689	2072
1989	9072	7272	1800	702	1098	1051	5332	3740	2051
1990	9299	7463	1836	725	1111	1067	5410	3889	2123
1991	9404	7548	1856	727	1129	1157	5384	4020	2197
1992	9457	7582	1875	742	1151	1209	5364	4093	2288
1993	9295	7459	1836	712	1118	1224	5182	4113	2256
1994	9307	7490	1817	705	1127	1232	5291	4016	2353
1995	9423	7550	1873	727	1177	1251	5332	4091	2397
1996	9400	7466	1934	731	1219	1261	5276	4124	2437
1997	8956	7048	1908	694	1214	1245	4941	4015	2342
1998	8949	7024	1925	695	1230	1279	4893	4056	2378
1999	8732	6825	1907	650	1257	1261	4654	4078	2384
2000	8647	6696	1951	666	1285	1253	4557	4090	2387
2001	8560	6574	1986	673	1313	1277	4474	4086	2386
2002	8481	6474	2007	679	1328	1300	4381	4100	2385
2003	8309	6292	2017	674	1343	1277	4251	4058	2368
2004	8132	6138	1994	663	1337	1266	4087	4045	2361
2005	7993	6013	1980	655	1325	1264	3950	4043	2383
2006	7548	5638	1910	601	1309	1208	3667	3881	2340
2007	7400	5485	1915	602	1313	1196	3509	3891	2350
2008	7755	5644	2111	665	1446	1286	3322	4433	2554
2009	7523	5420	2103	653	1450	1273	3042	4481	2514
2010	7162	5089	2073	619	1433	1277	2798	4364	2461
2011	6990	4985	2005	607	1419	1256	2669	4321	2465
2012	7069	5014	2055	606	1449	1317	2634	4435	2510
2013	7027	4951	2076	606	1470	1329	2596	4431	2506
2014	7078	4986	2092	613	1479	1408	2568	4510	2536