

## 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 Act<sup>1</sup>. 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.

---

<sup>1</sup> [http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2016-0325/QEF\\_325\\_16.pdf](http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2016-0325/QEF_325_16.pdf).