CGIL Federazione Italiana Sindacale Assicurazioni Credito
FISAC
cc 77/18

FISAC - Banca d'Italia
Via Panisperna, 32 - 00184 Roma
Tel. 0645476232–0645477844–064792/2746-2772-2779-2797
Fax 0645477973 Sito web: **www.fisacbancaditalia.it**
E-mail: **segreteria@fisacbancaditalia.it**

IL PUNTO SULLA RIFORMA DEI DIRETTIVI: NATA MALE APPLICATA PEGGIO

Nel film *Jurassic Park*, quando il matematico Ian Malcolm vede l'enorme e famelico Tirannosauro uscire dal recinto per inseguire lui e i suoi compagni di sventura, recita la famosa battuta **"come mi dispiace avere sempre ragione"**, alludendo al fatto che quando la catastrofe si verifica secondo le attese, la soddisfazione per averla prevista è ben poca cosa rispetto ai danni che se ne riceveranno.
Come Fisac CGIL ci troviamo nella stessa situazione contemplando l'applicazione della riforma della carriera direttiva. Già prima della firma dell'accordo, mai apposta da noi, avevamo evidenziato la **concezione sbagliata che animava la riforma**[1]. Abbiamo poi analizzato l'accordo ed evidenziato a più riprese che cosa non andava[2].

La situazione si presenta oggi piuttosto confusa sul piano sindacale. Le OO.SS. che hanno fortemente voluto la riforma, accettandone il funzionamento di fondo, puntano oggi tutto su una sua presunta cattiva applicazione. Alcuni sindacati che all'epoca volevano estendere i meccanismi di quella riforma all'area operativa, hanno nel frattempo cambiato alleanze sindacali. Ad ogni modo non ci interessa una ricostruzione storica delle posizioni sindacali: quante più OO.SS. si sono rese conto dei guasti della riforma, tanto meglio. A patto di capire che cosa è essenziale e cosa secondario.

Il problema che si pone oggi è questo: **la Banca preannuncia una riforma della carriera operativa sostanzialmente ricalcata su quella dei direttivi**.
L'analisi della prima riforma può dunque aiutare a prevenire una sua estensione.
L'obiettivo, piuttosto, è **costruire una riforma della carriera operativa che possa fornire anche lo spunto per una rivisitazione della riforma dei direttivi**.

In questo documento riprenderemo dunque le osservazioni fatte all'epoca e vedremo quali indicazioni hanno dato questi due anni di applicazione della riforma.

I cardini della riforma

Analizzando l'impianto della riforma sottolineavamo che più ancora della progressione stipendiale, su cui poi torneremo, il danno principale che arrecava era che radicava nei colleghi **comportamenti non cooperativi** che si andavano a sommare a una dinamica anche esogena di

[1] Il documento organico che consigliamo a tutti di riprendere e analizzare è qui: http://www.fisacbancaditalia.it/partesito/wp-content/uploads/2016/05/cc26-16.pdf
[2] L'insieme del materiale sulla riforma è disponibile qui: http://www.fisacbancaditalia.it/partesito/?page_id=6573

sfaldamento dell'unitarietà organizzativa e istituzionale della Banca. In questo senso le vicende della nascita del Meccanismo di Vigilanza Unico sono esemplari: Il Dipartimento Vigilanza viene rapidamente a diventare la filiale italiana del SSM nei compiti, nei processi lavorativi, nella formazione e in prospettiva nella progressione di carriera. La riforma, anziché tamponare l'effetto di questo processo che dipende da fattori esterni all'Istituto, ne favorisce grandemente l'azione. Le conseguenze sono che un Capo Divisione sarà interessato a cosa succede in altri dipartimenti della Banca più o meno come potrebbe esserlo a cosa succede in un comando dei Vigili del fuoco, in un ospedale o in qualunque altra articolazione della macchina amministrativa pubblica di cui è a grandi linee parte. Ciò produrrà a cascata la necessità di **alimentazione, percorsi di carriera, formazione sempre più divaricati** tra i vari dipartimenti. In poco tempo **"lavorare in Banca d'Italia" non significherà più lavorare per UNA Istituzione pubblica, ma per TANTE istituzioni**, quanti sono i Dipartimenti (o le Filiali). Sotto il profilo del peso istituzionale della Banca, ma anche della rigidità del mercato del lavoro interno, gli esiti saranno nefasti. Per adesso tutto ciò emerge in modo quasi **banale** con la **scoperta che** la quasi totalità delle posizioni assegnate in A.C. attraverso la **vacancy** vede il **vincitore provenire dallo stesso dipartimento** o servizio della posizione vacante. In futuro non sarà semplicemente pensabile altro, perché i dipartimenti della Banca andranno sviluppando culture aziendali, modus operandi differenti come succede ai dialetti di una lingua, e la comprensione reciproca sarà sempre più difficile.

Un'altra pietra angolare della riforma doveva essere la reclamizzata "meritocrazia": un'accentuazione del ruolo del contributo individuale al lavoro con la scusa di premiare il merito. A suo tempo facemmo notare che la riforma non avrebbe velocizzato la *carriera media* del direttivo per l'ovvia considerazione che, a risorse di posti invariate (o meglio in calo per il declino della compagine del personale), l'esito sarebbe stato di velocizzare la carriera di pochi. Ora, come dovrebbe essere ovvio riandando alla matematica che ci insegnarono da piccoli, se in una lotteria il monte premi rimane invariato e si raddoppia la vincita del primo premio, agli altri premi spetta un premio minore. **Dunque velocizzare la carriera (in termini economici e di avanzamento di grado) di pochi significa giocoforza rallentare quella di tanti.**

A parte la propaganda (aziendale e di alcuni sindacati) sulle sorti dei colleghi più brillanti, il problema è di logica complessiva dei processi lavorativi. Quale tipo di personale e di mentalità la Banca vuole selezionare e coltivare? Quali comportamenti aziendali stimola aumentare la parte individuale e variabile della retribuzione? Non c'è bisogno di tornare sulle numerose analisi svolte dopo la crisi su questi temi: **quanto maggiore è la parte individuale e variabile dello stipendio, quanto meno cooperativi e di lungo termine sono i comportamenti razionalmente agiti dai lavoratori**. Non c'è bisogno di ricordare che **la Banca d'Italia dovrebbe essere l'istituzione che** per eccellenza **coltiva comportamenti cooperativi e di lungo termine (metodo Ciampi)**, non fosse altro per dare il buon esempio allo "short-termism" prevalente nel settore finanziario.

Di questi temi di fondo, **la Banca e le OO.SS. favorevoli alla riforma non si occupano**, limitandosi a constatare che finora queste logiche si fanno strada lentamente perché il turn-over in Banca è molto lento e prima che una parte significativa dei direttivi sia stata assunta dopo la riforma, passeranno anni. E' una magra consolazione, che ricorda il malcapitato che cadendo da un grattacielo e giunto verso il ventesimo piano si disse "sin qui tutto bene".

Se il buongiorno si vede dal mattino…

Assodato che del senso profondo della riforma non si parla, veniamo ora al versante applicativo.

La riforma ha dato immediatamente problemi che la Fisac CGIL ha evidenziato da subito, finendo rimproverata da altre OO.SS. che all'epoca ne vendevano ancora le magiche sorti. Di fronte ai guasti, ora queste stesse organizzazioni si attestano sulla teoria della cattiva applicazione. Una

malevola manina, di quelle che ora vanno di moda, applicherebbe male la riforma. Ora, tutto è migliorabile a questo mondo, e sicuramente la Banca è riuscita nell'intento di peggiorare qualcosa di nato male, ma **attribuire i problemi all'applicazione significa nascondere la testa sotto la sabbia**.

Il punto su cui più si insiste, insieme a quello della meritocrazia, è quello della **trasparenza**, di cui si va alla ricerca come se fosse una specie di pietra filosofale che risolverebbe tutti i problemi.
Ora, noi **riteniamo che la trasparenza sia giustissima, tuttavia non si possono illudere i colleghi che la trasparenza risolva tutto**. Anche perché la trasparenza deve indicare un metodo di lavoro e non un obiettivo.
Iniziamo col dire che **sostituire concorsi nazionali** in cui si veniva valutati da commissioni nazionali terze **con la cooptazione** da parte dei capi diretti è di per sé un **attacco frontale alla trasparenza** (oltre che alla Banca d'Italia come organizzazione unitaria) e questo non è risolvibile. Perfino un sindacato all'epoca pro-riforma ora reclama l'importanza del **"presidio di un concorso scritto e oggettivo", ad esempio nei confronti delle colleghe donne.**
Assodato questo, occorre sottolineare che la tanto reclamizzata trasparenza riguarda i contenuti e non i criteri sui cui decide unilateralmente e legittimamente la Banca. **È possibile rendere trasparente** ossia dimostrare **che Tizio è stato preferito a Caio ma non** è possibile **sindacare il perché e** soprattutto **i budget** da cui dipende quanti Tizio verranno promossi.
Il sistema degli avanzamenti non è credibile non per scarsa trasparenza ma perché supporta una riforma sbagliata.
Poniamo che si dia, per essere trasparenti al massimo, un peso numerico a ogni aspetto che incide sulla progressione di carriera (ad es. un incarico). Che cosa succederebbe? Che tutti saprebbero che cosa incide di più e dunque **ci sarebbe la guerra per ottenere gli incarichi da cui scaturisce il passaggio**.
L'idea che in tempi più rapidi si possano "smaltire le code" dei colleghi in attesa di avanzare nella piramide della Banca d'Italia, **quando la stessa consistenza numerica del personale è crollata** in vent'anni e le controriforme pensionistiche hanno **allungato le carriere lavorative**, **è marketing** puro e semplice.
Aggiungiamo che un numero crescente di dirigenti in una compagine del personale in calo non farebbe proprio una grande impressione sull'opinione pubblica, aspetto a cui i vertici aziendali prestano particolare attenzione, come non mancano di richiamare ad ogni incontro di trattativa.
Lo diciamo ai colleghi che prendono sul serio le critiche delle OO.SS. ai pochi avanzamenti posti in essere dalla Banca. Va da sé che anche la Fisac Cgil lotta per più avanzamenti, ma dubitiamo che esistano strutture che svolgono funzioni pubbliche in cui la compagine del personale dei dirigenti e funzionari occupi metà del personale come succede da noi e giustificarne un'ulteriore aumento non è facile.
Fermo restando che la trasparenza, come principio, è sacrosanta, le rimostranze ad essa relative servono solo a nascondere il semplice fatto che **le promozioni per cooptazione sono strutturalmente più opache di quelle per concorso** e che la Banca ha più mano libera di prima sulle promozioni.
Facciamo degli esempi sulla trasparenza concernente i livelli. Una reale trasparenza sulla crescita dello stipendio (che è ora dipendente da una comparazione con i pari grado) richiederebbe che ogni collega direttivo visioni gli obiettivi degli altri direttivi della propria fascia per valutare quanto questi obiettivi siano complessi, verificarne il grado di raggiungimento e controllare se i livelli siano stati attribuiti a chi effettivamente è stato migliore. Si capisce subito che la cosa è ardua se non impossibile, perché non si può avere contezza di tutte le altre attività svolte nella propria struttura ed essere in grado di valutare quanto siano complesse, quali siano state svolte efficacemente e così via.
Anche potendo, per fare un lavoro del genere ci vorrebbero mesi e gli esiti sarebbero molto soggettivi. In secondo luogo per i livelli c'è la voce "contributo alla Struttura", che di per sé non è

quantificabile né dimostrabile, e questa voce dovrebbe pesare, pare, un 50% circa della valutazione complessiva (50% gli obiettivi, 50% il contributo).
Questo contributo, che conferma l'ovvia considerazione che si lavora bene se si è inseriti in una struttura complessivamente efficiente, rende ad ogni modo la valutazione strutturalmente oscura.
Questa riforma, che nei dichiarati intenti di chi la firmò poneva la trasparenza come propria stella polare, ha in realtà consegnato ai colleghi un rompicapo impossibile da risolvere perché non vengono resi noti alcuni dei suoi elementi basilari.
La trasparenza dei concorsi e degli scatti annuali è stata superata da **meccanismi di avanzamento di carriera e di aumento stipendiale che sfuggono alla comprensione di chi li subisce**.
Alla fine, dopo appena due anni dalla riforma, possiamo confermare l'ovvietà che la **Banca protegge i "suoi" e da qui le scelte sui feedback, l'autoreferenzialità ecc. Non che prima ciò non succedesse, semplicemente ora è più libera di farlo e non trova ostacoli, come i concorsi**, sulla sua strada.

Gli **incarichi sono la leva per la promozione** ma i Capi divisione hanno tutto l'agio di darli a chi vogliono. Osservavamo all'epoca che in precedenza era possibile compensare valutazioni, incombenze e retribuzioni per non far sì che ci fossero colleghi che prendevano tutto e altri nulla. La riforma lo rende impossibile perché gli incarichi **determinano direttamente la retribuzione mettendo i Capi di linea in una situazione difficile**. All'epoca prospettavamo già come il buon senso tipico dei dirigenti della Banca avrebbe risolto il problema: **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 comprensivo, ma anche di **aggirare lo spirito della riforma** e, a logica, dovrebbe perdere il bonus come cattivo gestore delle risorse. Con il senno di poi, è invece chiaro che questo è l'unico comportamento sensato che un Capo può mettere in opera, essendo **l'alternativa alla guerra civile nella propria struttura**.
La previsione di budget molto **stretti** è un **aspetto strutturale** che **non aiuta** certo lo **spirito di collaborazione, né quello di servizio**.

Alla rotazione dei bonus si aggiunge anche la **rotazione obbligatoria delle titolarità delle strutture**. All'epoca formulavamo una previsione ovvia: "*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…*". Questo è ovviamente ciò che sta succedendo, con l'aggiunta del **moltiplicarsi delle posizioni di staff** che sono **spesso opache** nei loro contenuti, nei rapporti con le unità di linea e il cui aumento non può protrarsi all'infinito, a meno di non pensare che metà del personale direttivo occuperà posizioni di staff.

Un altro aspetto su cui si sono appuntate molte critiche è quello dei **ritardi nell'applicazione di alcuni istituti della riforma**. In realtà anche questo aspetto **era assolutamente prevedibile** e discende dal nuovo ruolo che, abbastanza di soppiatto, la riforma ha attribuito ai capi di linea[3]. Osservavamo all'epoca: "*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 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*

[3] Il problema è emerso si può dire immediatamente. Sul tema dei tempi necessari per svolgere seriamente le incombenze legate alla riforma da parte dei capi di linea abbiamo scritto già nel dicembre 2016: http://www.fisacbancaditalia.it/partesito/wp-content/uploads/2016/12/cc93-16.pdf

possibile e rispondente all'unico obiettivo di aumentare lo stipendio ai fortunati". Se la Banca avesse preso sul serio la riforma avrebbe calcolato con attenzione quante ore-uomo occorrono a un Capo per le incombenze relative all'avanzamento dei propri collaboratori. Ipotizziamo che si tratti di una giornata-uomo per addetto. Significa che in una divisione di 20 persone, il capo deve dedicare almeno un mese l'anno esclusivamente a queste incombenze. Sospettiamo che gran parte di questi Capi preferirebbe fare altro, probabilmente interpretando correttamente il mandato che la collettività assegna loro.
Sospettiamo inoltre che, se l'opinione pubblica sapesse che **il 10, forse 20 per cento, del tempo di ben pagati dirigenti della Banca è usato per decidere a quali dei propri collaboratori aumentare lo stipendio**, non la prenderebbe benissimo.

Si sono lette anche molte lamentele sullo strumento delle **vacancy** usate sostanzialmente quando fa comodo. Su questo occorre premettere che nulla avrebbe vietato di utilizzare le vacancy come strumento gestionale anche nel mondo ante-riforma. Ad ogni modo, **il senso della riforma è un aumento della discrezione** (niente scatti automatici, niente prove oggettive) ed è abbastanza **naturale che questo si rifletta in tutti i comportamenti agiti dalla funzione del personale** che incarna l'essenza della riforma. **Chiedere regole e trasparenza nell'applicazione di una riforma che al posto delle regole pone la discrezionalità è abbastanza incoerente**.

Liquidare la riforma per non liquidare la Banca d'Italia

La riforma **non ha portato la meritocrazia** in Banca **e non la porterà** in futuro. **Non** ha portato **carriere più veloci** e non porterà a una **dinamica più favorevole delle retribuzioni** anche perché la filosofia della Banca è di risparmiare su tutto, come i continui cambiamenti della *travel policy* mostrano bene. Nel complesso **la nuova carriera dei direttivi peggiora l'efficacia istituzionale** dell'Istituto **e** peggiora **le condizioni nelle strutture lavorative**. Tutto questo per noi era abbastanza scontato. Quello che non era così prevedibile era che i malumori emergessero in modo così diffuso e repentino. La **guerriglia che le OO.SS. pro-riforma hanno ingaggiato con la funzione del personale**, anche con volantini dai toni pesanti, **riflette le difficoltà** sempre maggiori **nel vendere la bontà della riforma** ai direttivi. È anche notevole che un **tribunale** amministrativo abbia **già dato torto alla Banca** sul tema della **eccessiva discrezionalità** della riforma.
Poiché riteniamo che l'impianto della nuova carriera dei direttivi sia errato, proporre soluzioni tampone servirà a poco. Il primo punto è dunque **limitare il danno non estendendo la sua logica agli operativi**. Particolare cura andrà posta nella discussione della carriera operativa al grado apicale (l'attuale Coadiutore), che ha risentito particolarmente della riforma della carriera direttiva.

Il secondo aspetto riguarda il meccanismo cervellotico dell'aumento dello stipendio che prima prevedeva scatti automatici annuali per tutti con, comunque, la possibilità di una differenziazione individuale del merito. Rilevano in proposito non solo la **natura universale della crescita stipendiale ma anche la sua estraneità a una logica di budget**. Quello è il **meccanismo adatto a una Banca Centrale ed è l'obiettivo di fondo a cui tornare**.

Quanto al **sistema di valutazione**, spiegavamo nell'analisi della riforma che "*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*". Come Fisac CGIL già nel 2008 avevamo evidenziato le carenze dell'allora sistema di valutazione proponendone radicali modifiche e **almeno formalmente, la nuova valutazione delle prestazioni recepisce alcune delle nostre proposte** in materia (prossimità tra valutatore e valutato, valutazione per obiettivi a struttura predefinita, formazione valutata, feedback sui valutatori), **solo che la valutazione non serve a far crescere il lavoratore**

ma solo a dargli il bonus. Osservavamo già nell'analisi del 2016: "*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"*. Sinché non si legherà questo automatismo perverso, la valutazione non servirà a far crescere valutati e valutatori, i primi impiegati in una defatigante opera di *captatio benevolentiae* e i secondi in una colossale perdita di tempo che impiegherebbero più utilmente a mandare avanti la struttura attribuendo i bonus per sorteggio.

Preservare o riconquistare questi aspetti che sono **tutelanti per i lavoratori direttivi e forieri di** un miglior clima di lavoro e di una **rinnovata efficacia dell'azione istituzionale** della Banca **non significa buttare le (poche) cose che condividiamo della riforma** e che abbiamo già toccato, come un utilizzo organico delle vacancy, il venir meno del legame tra grado e funzione (e della stretta gerarchia precedente dei gradi) aspetti non a caso proposti in piattaforme che la CGIL e altre OO.SS. hanno presentato negli anni prima della riforma.

Un ultimo cenno di contesto. La Banca ha presentato negli ultimi mesi progetti di tagli, per esempio alla funzione di produzione di banconote e alla vigilanza bancaria delle filiali. **Non si arresta l'opera di progressivo smantellamento del ruolo della Banca nella società**, pur con lodevoli controtendenze anche a seguito di un costante sprone da parte sindacale (ad esempio l'aumento dei collegi ABF). Sembriamo un esercito dopo la firma della pace, che viene gradualmente smobilitato senza molte cerimonie. L'idea che in questo scenario si possa puntellare la situazione con qualche vacancy in più o esplicitando meglio i pesi dei diversi incarichi è ingenua, per non dire altro. Per certi versi, **il vertice della Banca si è scelto la riforma che più si adatta alle modalità liquidatorie con cui interpreta il proprio mandato**.
Invertire il senso della riforma è anche un netto rifiuto della liquidazione delle nostre funzioni come Lavoratori e come Istituzione.

Roma, 6 novembre 2018.

La Segreteria Nazionale

Il Sindacato è fatto dai Lavoratori, anche da te
Sostieni le nostre idee: clicca qui
e contattaci tramite un nostro Rappresentante o scrivendo a segreteria@fisacbancaditalia.it
L'iscrizione è riservata e rispettosa della tua privacy