

Il sindacato nella 'nuova' BPER

4° Assemblea organizzativa della FISAC/CGIL

1. Banche: crisi del modello di business e mutazione genetica del lavoro

Una banca è una **infrastruttura**. Come un ponte, come una strada di grande percorrenza, come una rete ferroviaria. Come le società che amministrano un ponte, una strada, una ferrovia, la banca ha tra i suoi obiettivi quello di restituire valore agli azionisti, quelli che, in parole povere, “ci mettono i soldi”. Il valore si traduce nell’aumento di prezzo dell’azione, che accresce il valore intrinseco del capitale investito; e si traduce anche nel dividendo, che è la parte di utile annuo dell’impresa destinata a premiare l’investimento azionario. Inoltre la banca ha l’obiettivo di rafforzare il suo patrimonio, in modo da garantire l’equilibrio di bilancio e fare sì che i risparmiatori, tutti coloro che depositano i loro soldi in banca, non abbiano a temere che i loro risparmi vengano messi a rischio da una gestione che eroda il valore del patrimonio dell’istituto, e quindi di conseguenza del loro patrimonio. I casi delle banche venete e delle quattro banche sottoposte a risoluzione sono gli esempi più brucianti di come una gestione dissennata (accompagnata peraltro, almeno in qualche caso, da una cinica politica di tutela del “sistema” a detrimento dei risparmi della clientela) porti al sacrificio di quello che è sempre stato considerato un dato di eccellenza italiano: l’ammontare del risparmio privato. Sotto questo profilo, le norme europee che impongono un crescente requisito patrimoniale, regole severe sugli accantonamenti di capitale a tutela del rischio di credito, lo scarico dai bilanci dei crediti inesigibili, indirizzano chiaramente il sistema verso un progressivo rafforzamento del patrimonio delle banche, che passa necessariamente attraverso le aggregazioni, le fusioni, le incorporazioni di realtà più piccole dentro realtà più grandi.

Ma se la banca è una infrastruttura, il suo compito non può esaurirsi in questo. Una infrastruttura non può limitarsi a servire solo il proprio capitale di rischio ed a tutelare il patrimonio attraverso gli accantonamenti di capitale. Deve fare in modo che la strada permetta l’agevole scorrere del traffico, che il ponte venga mantenuto ad evitare crolli dalle conseguenze tragiche, che la rete ferroviaria non presenti difetti strutturali che provochino incidenti fatali. In sintesi, deve garantire la qualità del servizio (definito, per una sua parte, dalla legge stessa “servizio pubblico essenziale”). La Costituzione (art.47) recita: **“la Repubblica incoraggia e tutela il risparmio in tutte le sue forme; disciplina, coordina e controlla l’esercizio del credito.”** Se questa è la cornice istituzionale, è evidente che il lavoro bancario non è riducibile alla remunerazione dei soci di capitale o alla vendita di prodotti, ma costituisce l’esplicazione professionale di una “responsabilità sociale d’impresa” che non è uno slogan di moda, ma la traduzione concreta del principio costituzionale. In banca, almeno negli ultimi vent’anni, abbiamo assistito e assistiamo ad una evoluzione tumultuosa delle aggregazioni proprietarie, che finisce per rendere il servizio alla clientela simile ad una strada perennemente costellata di “lavori in corso”, con le conseguenti file, i rallentamenti, i ritardi, i disservizi. Come essere costantemente in coda a passo d’uomo sulla famigerata Salerno – Reggio Calabria. La necessità di integrare i sistemi informatici e i data base dei clienti con frequenza incessante, legata ai continui processi di concentrazione, ha delle ricadute negative sul servizio che non possono più essere definite contingenti, od occasionali, ma strutturali. La **customer care** (la cura del cliente), concetto assunto a centralità letteraria nello *storytelling* che narra l’immaginario pubblicitario delle aziende, oscilla tra l’inefficienza dei labirintici percorsi telefonici dei “numeri verdi”, dove per arrivare a parlare con un operatore devi falciare la giungla delle offerte commerciali che si frappongono, come arbusti di mangrovia, al traguardo dell’assistenza; e i questionari sul grado di soddisfazione della clientela, che viene disperatamente invitata, dall’operatore di turno, a non dare un punteggio troppo basso, per evitare che l’insufficienza del ranking non venga imputata alle carenze organizzative, ma all’operatore stesso. I clienti al dettaglio sono i primi *stakeholders* ad essere penalizzati da questa combinazione di cattiva organizzazione e

politica di riduzione strutturale dei costi dell'assistenza; perché sull'assistenza al cliente non si investe, ma si risparmia. Sotto questo aspetto, troppe banche cominciano ad assomigliare alle compagnie telefoniche, vere antesignane su larga scala della contraddizione stridente tra la dichiarata "centralità" del cliente e l'effettivo abbandono alle sue difficoltà, contraddizione tanto più stridente mano a mano che il cliente è un anziano, un fragile, una persona priva della dimestichezza e della malizia necessarie per cavarsela alle prese con un'assistenza impersonale, matrigna, spesso beffarda. La penalizzazione della clientela al dettaglio tuttavia non si realizza solamente attraverso l'automazione della assistenza post vendita, ma anche attraverso l'exasperazione della logica di vendita. Il problema, cioè, non sorge solo dopo la vendita, ma nasce con essa.

C'era una volta la forbice fra i tassi. Il differenziale tra i tassi applicabili alla clientela che deposita e i tassi applicabili alla clientela che ottiene credito è stato la principale fonte di ricavo delle banche tradizionali per almeno un secolo. Negli anni 2000 le economie avanzate hanno iniziato a conoscere dei periodi di recessione sempre meno congiunturali, culminati nella crisi del 2008, che può essere considerata un compendio delle recessioni di origine speculativa, nonché l'archetipo del cortocircuito tra finanza drogata e crollo dell'economia reale. I mutui *subprime*, concessi ai cittadini statunitensi non in base alla loro capacità di restituzione, ma in base al puro valore di mercato dell'immobile (in spregio a qualunque regola base del merito di credito), sono stati dematerializzati e diluiti dentro strumenti derivati il cui valore era appunto legato alla massa di queste operazioni; la diffusione a macchia d'olio di questi strumenti nei portafogli delle banche d'affari e dei fondi ha corrisposto al portare una bomba atomica direttamente dentro le casseforti delle banche. Infatti, quando i debitori hanno iniziato a non poter pagare le rate, i derivati hanno perso valore, distruggendo i bilanci di Lehman Brothers ed altri grandi istituti. Questa crisi è, o dovrebbe essere, un enorme monito per il futuro: quando la forbice tra i tassi diminuisce, fare operazioni speculative per lucrare su interessi fuori mercato è molto rischioso. Ma il monito è più generale: quando la forbice tassi diventa strutturalmente minima (siamo addirittura in una fase di tassi negativi), cercare di sostituire questi ricavi con prodotti ad alto commissionale e/o alto rischio diventa pericolosissimo, per la banca, per i clienti e per i dipendenti. Questi rischi sono collegati tra loro: innescare un meccanismo perverso di tipo commerciale trascina nel rischio di deterioramento il bilancio dell'azienda, la qualità della consulenza alla clientela e la qualità del lavoro dei dipendenti. Disinnescare questo meccanismo mette al riparo il bilancio da rischi indebiti, migliora il servizio e allevia lo stress lavoro-correlato.

Le **pressioni commerciali**, che sono la principale causa di *distress* (o stress cattivo) sul lavoro con le correlate conseguenze sulla salute psicofisica dei lavoratori (ansia, demotivazione, caduta di autostima, panico, depressione, *burnout*) non possono essere correttamente comprese né efficacemente combattute, se non se ne inquadrano le cause strutturali. Considerarle un fenomeno casuale, occasionale o, peggio, consustanziale al tipo di attività propria di un'azienda commerciale, non consente di coglierne il collegamento causale con la caduta strutturale dei profitti da attività caratteristica. Alla crisi del business bancario tradizionale, lo stakeholder di capitale (i grandi azionisti) risponde riaffermando l'esigenza di mantenere intatto il ritorno sull'investimento, pena l'abbandono del business medesimo. Questo intento viene allora perseguito attraverso la promozione massiva di prodotti ad alto valore aggiunto, di contenuto misto finanziario/assicurativo, di struttura spesso complessa. Questa promozione viene veicolata attraverso la rete commerciale, che quindi è sottoposta ad una pressione continua, finalizzata al collocamento del prodotto/i. Questo sposta il focus della consulenza, in maniera strutturale e non occasionale, dalle esigenze del cliente alle esigenze del socio forte di capitale. Le norme della Mifid diventano allora, nella migliore delle ipotesi, un armamentario formale che tutela la banca dal rischio di contenzioso, ma non il cliente; nella peggiore delle ipotesi, un groviglio di lacci e laccioli che si è indotti a sbrogliare con malizia, per poter vendere a quel cliente un prodotto che altrimenti non potrebbe acquistare. Questo quadro genera una "consulenza" nella quale l'interesse del cliente rischia di essere perseguito in maniera subordinata ed accidentale rispetto all'interesse del grande azionista, e l'attività del dipendente coscienzioso e retto viene sottoposta ad una tensione continua e indebita. Lo stress da pressione commerciale rappresenta precisamente lo scarico sul personale della tensione aziendale derivante dalla crisi strutturale di un certo modello di business bancario, i cui padroni non accettano di vedere contratti i loro profitti.

Questo accade sul versante dei ricavi. Ma la crisi del business bancario tradizionale viene, a fatica, gestita anche sul versante dei costi, in primis quelli del personale, la prima voce di costo fisso delle banche. Secondo quanto emerge da uno studio KPMG, tra il 2009 e il 2018 gli sportelli bancari dei gruppi analizzati si sono ridotti di circa 11.500 unità (-37%) tra filiali italiane ed estere. Nello stesso periodo il numero di dipendenti si è ridotto di circa 112.000 unità. Fino ad ora la gran parte di queste operazioni di riduzione della forza lavoro si è realizzata attraverso manovre di esodo volontario, accorciando mediamente di tre anni la vita lavorativa dei dipendenti più anziani, che vengono accompagnati alla maturazione del requisito pensionistico attraverso lo “scivolo” del Fondo di Solidarietà, che non grava sulla fiscalità generale ma è alimentato unicamente dalle risorse del sistema bancario stesso. Le banche accettano volentieri di sostenere i costi, spesso ingenti, di queste operazioni perché realizzano in un colpo solo diversi obiettivi: diminuiscono il saldo algebrico delle teste da considerare a libro paga (anche perché il turn over non prevede mai un tasso di sostituzione tra usciti e neoassunti che superi il 50%); si liberano di stipendi “pesanti” (se non altro per le anzianità maturate) in cambio di stipendi “leggeri”; plasmano i nuovi addetti sulla filosofia della vendita spinta, laddove le generazioni uscenti recalcitrano a piegarsi a questa logica; *last but not least*, possono assumere dal marzo 2015 con il contratto del Jobs Act, che precarizza *ab origine* la vita lavorativa del dipendente “stabile”, il cui posto non è più garantito dalla reintegra o risarcimento contro il licenziamento illegittimo, ma indennizzato alla pari di un qualunque costo d’impresa, calcolabile in anticipo. Strettamente collegato a questo genere di operazioni è la rarefazione progressiva degli sportelli sul territorio, non sostituiti o sostituiti da filiali “moderne”, automatizzate e pressoché prive di dipendenti fisici, rimpiazzati nel migliore dei casi da assistenti digitali. Si tratta in buona misura di una direzione obbligata, che va di pari passo con il progredire della tecnologia, ma il percorso è lastricato di vittime, che le banche considerano “danni collaterali”: sono i clienti fragili, le persone anziane, gli indigenti, soggetti che vengono progressivamente espulsi dal novero della clientela interessante e lasciati alla concorrenza postale, che peraltro nel frattempo adegua il suo modello di vendita, specie in campo finanziario, a quello delle banche, finendo per scimmiettarne le prassi con l’aggiunta deteriore di una insufficiente formazione degli addetti. Le fusioni ed acquisizioni, accompagnate regolarmente dalla cosiddetta “razionalizzazione” della rete di vendita, provocano inoltre un tendenziale abbandono dei territori ad economia debole, sfruttati (se conviene) solo ed unicamente come bacini di raccolta del risparmio, che viene poi impiegato in territori dall’economia più strutturata; con buona pace dell’idea di istituto di credito come infrastruttura, dalla quale siamo partiti.

Il “combinato disposto” tra abbandono dei territori e focalizzazione “spinta” sul prodotto genera effetti grotteschi, o distorsioni ai limiti della legalità. Un esempio del primo tipo: un cliente che richiede un prestito riceve un secco diniego, e viene poi ricontattato su iniziativa della banca per sottoscrivere una cessione del quinto. Un esempio del secondo tipo: la condizione per la concessione di un prestito non è il rapporto rata/reddito, ma diventa la sottoscrizione di una polizza dal contenuto decorrelato al finanziamento. Questi esempi raccontano come le scelte di adattamento delle banche alla crisi del business formino la struttura aziendale oltre il lecito, e questo non generi solo un peggioramento del clima lavorativo (fatto già grave in sé per le ricadute in termini di danno alla salute), ma una modifica della natura stessa del rapporto con la clientela, che viene tendenzialmente abbandonata quando essa manifesta un bisogno, e contestualmente sollecitata per soddisfare un bisogno che essa non pensa di avere. Se la banca fosse una autostrada, sarebbe un’autostrada che puoi percorrere solo se accetti di pagare un pedaggio che comprende anche la cena in un ristorante di lusso e una giornata a Disneyworld: peccato che siano cose che a te non interessano.

2. Il Gruppo Bper, un’impresa che cambia pelle: da Best Way a Gemini

Il Gruppo Bper ha chiuso il 2020, anno difficilissimo per l’economia, con un utile netto di 246 mln, un tasso di rendimento sul patrimonio (RoTe) del 5,25% (obiettivo 10% a fine 2021 secondo il Piano Industriale denominato Best Way), un rapporto tra crediti deteriorati netti ed erogati netti al 4,02%, un Cet1 (rapporto tra capitale e attività ponderate per il rischio) al 15,90% (13,52% prima dell’aumento di capitale per finanziare l’acquisto del ramo Ubi). Tutto questo nel pieno dell’emergenza da Covid-19, in una banca che veniva da due fusioni complicate e stava per immergersi in una acquisizione di enormi dimensioni. Se in mezzo a tutto questo la banca ha potuto comunicare ai mercati numeri così lusinghieri, il merito va ascritto in larga parte ai suoi dipendenti, che hanno contribuito al raggiungimento di questi risultati con una

professionalità e con uno spirito di corpo che hanno mitigato, per quanto possibile, le gravi carenze organizzative con le quali hanno dovuto fare i conti nel servire la clientela.

Nonostante questi indicatori siano inferiori alla media europea delle banche del medesimo *standing*, non sono più inferiori alla media italiana. Anzi, il Gruppo Bper si posiziona nella parte medio-alta della “classifica” della solidità, in virtù di una buona patrimonializzazione e, soprattutto, di una gestione pluriennale improntata ad una massiccia manovra di **de-risking** che è stata il tratto caratterizzante la seconda parte della gestione dell’AD Alessandro Vandelli; che ha puntato sulla corretta svalutazione, sul recupero ma soprattutto sulla cessione massiva dei crediti deteriorati, operata attraverso la società dedicata Bper Credit Management. Nel 2016 la voce NPE era uno dei punti deboli del bilancio consolidato di Gruppo: è quindi innegabile che Vandelli abbia gestito in maniera efficace ed efficiente questo problema, grazie alla patrimonializzazione del Gruppo che ha consentito di procedere alle adeguate svalutazioni, ad una efficiente gestione della società prodotto e al lavoro di pregio dei colleghi dedicati, impegnati in una incessante opera di *packaging* dei crediti destinati alla cessione.

Tutto questo appartiene alla “vecchia” Bper, quella con circa 13.000 dipendenti (in espansione per effetto delle acquisizioni, ma in contrazione relativa immediatamente a seguire per effetto delle manovre di esodo), disegnata dal Piano Industriale 2019/2021. Quella che faceva incorporazioni dalle dimensioni, in proporzione, importanti ma contenute, e che, come fanno tutti i dipendenti coinvolti, impiegava comunque anni per digerire il boccone (le ultime due, Carife e Unipol Banca, non possono dirsi ancora completamente “digerite”). Quella con il centro nevralgico delle operazioni e delle decisioni ancora saldamente localizzato a Modena, nonostante Unipol Gruppo/ UnipolSai, l’azionista di maggioranza relativa (nel frattempo divenuto tale con il 19,73% delle azioni possedute) avesse la sua base strategica nella vicina Bologna. Poi, nell’estate del 2020 è maturata un’operazione che sembrava impossibile, e che nel giro di alcuni mesi è diventata il centro della strategia e dell’attività del Gruppo: l’acquisizione del ramo di azienda ex Ubi (e di uno più contenuto di Intesa), ceduto - anche su indicazione delle autorità di vigilanza antimonopolio - da Intesa a Bper: circa 600 filiali, concentrate soprattutto in Lombardia, Piemonte, Liguria (ma non solo), circa 5.000 dipendenti in più. Un Gruppo che diventa di 1.800 filiali (quasi 1.500 in Bper banca) e 18.000 dipendenti, ma tutti questi numeri non possono che essere letti come una istantanea del momento, mentre il processo di evoluzione del Gruppo deve essere letto come un film, in cui la tumultuosa successione degli eventi crea una dinamica per la quale i numeri di un anno fa non sono più quelli di oggi e, probabilmente, non sono quelli che avremo tra un anno. Quello che già si può affermare a seguito di questa incorporazione, denominata “Gemini”, è che **il fulcro delle masse amministrate del Gruppo si sposta decisamente verso il nord più industrializzato e terzariato**: il centro degli affari non è più appannaggio netto dell’Emilia Romagna, ma diventa una “macchia” più estesa che copre buona parte della Pianura Padana, con relativamente modesta penetrazione nel Triveneto ma con una grande concentrazione in Lombardia. E’ un’operazione pesante, che fa cambiare pelle al Gruppo: un’operazione che BCE, all’atto dell’autorizzazione, ha circondato di raccomandazioni: la più singolare delle quali (ma anche, per noi, la più “familiare”) ha riguardato l’adeguamento del sistema di Information Technology, sia sul versante potenza e tenuta delle reti e dei *server*, sia sul versante *hardware*, sia su quello dei sistemi operativi, che scontano un insufficiente aggiornamento e non supportano adeguatamente né l’attività ordinaria, né (tantomeno) l’attività straordinaria. La tradizionale parsimonia del Gruppo è stata, in tempi passati, uno degli elementi peculiari della sua gestione, ed ha contribuito a forgiare l’immagine (e anche la sostanza) di una banca “ruspante” ma solida ed equilibrata, coi piedi ben piantati per terra. Ma quando si decidono operazioni come Gemini, l’attitudine deve cambiare profondamente: non è più tollerabile un approccio tipico di chi trasmette la sensazione di voler “fare le nozze con i fichi secchi”.

3. Il Gruppo Bper, proposte per l’azione sindacale

Come dicevamo all’inizio, la banca è una infrastruttura, e Bper è nata e cresciuta come tale: banca del territorio, al servizio del territorio. Una banca che si fa vanto della sua vocazione “sociale”. Una banca che afferma di avere questo DNA, non può basarsi su meri calcoli sul numero medio di sportelli/ abitante per giustificare una politica di “razionalizzazione”, che nel gergo edulcorato delle ristrutturazioni significa “chiusure di sportelli”. Allargare il proprio bacino di presenza macro territoriale e diradare i punti di servizio è, in parte, inevitabile. Quello che appare oscuro, poco trasparente, incomprensibile sono i criteri di scelta, che scontano una osservazione “alta” e da “ufficio studi” dei numeri, senza un confronto con chi vive e

lavora su quei territori, come se quel confronto fosse inutile: “tanto, nessuno ti dirà che è favorevole alla chiusura, quindi tanto vale non parlarci”. In attesa delle formidabili filiali moderne con assistente digitale, questo approccio produce un risultato certo: l’abbandono della clientela fragile. Anziani, persone con disagio, incapaci di mobilità, inadeguate tecnologicamente (in prevalenza per ragioni anagrafiche). Questo approccio tra l’altro giustifica, nella logica aziendale, la progressiva riduzione del personale di rete, sempre “sott’acqua” per i carichi di lavoro ma che, misteriosamente, secondo i calcoli di dimensionamento, risulta sempre sovradimensionato, secondo misurazioni che, ascoltando le lamentele continue dei colleghi, appaiono completamente sganciate dalla realtà concreta delle filiali – e in questa astrattezza un ruolo fondamentale lo gioca senza dubbio l’arretratezza della macchina informatica, che rende complessi e farraginosi processi di routine; ma anche la pervasività delle campagne prodotto, che dovrebbero occupare la gran parte delle giornate ma non possono prescindere dagli adempimenti burocratici e dall’inadeguatezza delle procedure (un numero enorme di procedure che non dialogano tra loro, rendendo lunghe e complesse operazioni semplici). Questa miscela tra ossessiva insistenza “commerciale” e difficoltà della gestione ordinaria diventa un composto che fa esplodere, proprio come una cattiva alchimia, l’equilibrio psicofisico del lavoratore. La prima contromisura che il sindacato deve pretendere per mitigare questo disagio è **l’assunzione di personale** in, almeno parziale, sostituzione degli esodati e la **stabilizzazione del personale interinale**, spesso utilizzato per fronteggiare le emergenze e poi abbandonato.

La dipendenza dal budget e dagli obiettivi quantitativi è un problema strutturale. Come mostrato nella prima parte del nostro documento, infatti, si tratta del sistema consapevolmente adottato dalle banche per compensare i mancati introiti da differenziale tassi con altre entrate, derivanti in massima parte da commissioni su servizi. Questo approccio tende a modificare addirittura l’essenza della obbligazione lavorativa, trasformandola da obbligazione di mezzi a obbligazione di risultato. In termini normativi, questa deriva va ostacolata riaffermando anzitutto che la parte fissa dello stipendio deve rimanere assolutamente prevalente e “vischiosa”, ossia non comprimibile. Poi, occorre adottare **un approccio radicale nella concezione sindacale dei premi di risultato, o parte variabile della retribuzione**. Se si lascia all’azienda campo libero nello stabilire in maniera unilaterale le politiche di remunerazione (tipo MBO), il risultato è che la remunerazione viene completamente sbilanciata a favore del personale che “vende prodotti” (in che modo li venda, tra l’altro, non entra a far parte del criterio di calcolo), tralasciando tutto quel personale che svolge mansioni di servizio altrettanto fondamentali per il funzionamento della macchina organizzativa. Per riflettere nel sistema premiale la nostra concezione, alternativa a quella aziendale, secondo cui ogni lavoratore partecipa al risultato reddituale d’impresa, occorre lavorare per un **Premio Unico di Risultato**, che abbia le seguenti caratteristiche:

- universalità
- modesta correlazione al grado gerarchico (che già di per sé fissa diversi livelli di retribuzione, che non dovrebbero essere amplificati ulteriormente dalla parte premiale)
- fiscalità di favore (risultato che si ottiene solo se il premio è il frutto di un accordo tra le parti e dovuto ad incrementalità)

Solo in questo modo si affermerebbe il principio, presente anche nel CCNL, della valorizzazione del “lavoro di squadra” contro la tendenza crescente delle aziende di fissare obiettivi individuali, e conseguente remunerazione personalizzata. Sarebbe anche un modo per disinnescare una organizzazione della struttura gerarchica commerciale caratterizzata dalla presenza di diversi gradi intermedi sovrapposti, la cui unica attività si risolve nel vessare la struttura sottostante con telefonate e mail di sollecitazione infantile o minacciosa, sicuramente oppressiva. Queste figure esistono in quanto la loro opera di vessazione “istituzionale” finisce per essere remunerata con premi dieci volte superiori a chi la produzione la fa sul campo, a contatto quotidiano con la clientela. Se esistesse un premio unico di risultato universale e privo delle sperequazioni attuali, l’attività vessatoria potrebbe perdere parte della sua virulenza, in quanto sarebbe meno profittevole per chi la pratica, perlomeno ai gradi medi della scala gerarchica.

Questo è un obiettivo già perseguibile all’interno dell’azienda e del Gruppo. Ci sono anche altri due vettori correttivi della pessima politica e prassi commerciale, che però possono essere visti piuttosto come obiettivi di categoria, difficilmente perseguibili solo dentro una dinamica aziendale. Il primo è l’introduzione di meccanismi di deterrenza delle cattive prassi commerciali, ossia sanzioni economiche a carico delle aziende che veicolano o tollerano condotte vessatorie. Infatti i pur apprezzabili accordi sulle politiche commerciali mancano attualmente di un apparato sanzionatorio, e rendono deboli le armi della pura denuncia e della

pura persuasione nei riguardi di una organizzazione, come abbiamo tentato di dimostrare, strutturalmente e non occasionalmente portata a esercitare pressione indebita. Il secondo è un approccio “pubblico” mirante a propagandare l'utilità di una “alleanza” tra i due stakeholders deboli, clienti al dettaglio e dipendenti, contro lo *stakeholder* forte, il grande azionista. Esiste una “vulgata” dura a morire che confonde il bancario e il banchiere, e contrappone il bancario (che ha una faccia esibita allo sportello, a differenza del banchiere) al cliente quando si verificano eventi che travolgono il risparmio e i risparmiatori – citiamo le banche venete o le quattro banche sottoposte a risoluzione, ma potremmo citare i casi My Way, For You, Parmalat, Cirio, Argentina, e il periodo dei derivati in Unicredit. Occorre rovesciare il tavolo di questa narrazione ingannevole, e lottare per far passare l'idea che le buone consulenze commerciali fanno gli interessi del cliente, e le cattive prassi commerciali fanno gli interessi della banca (interessi peraltro di corto respiro, perché soggetti al dissesto futuro dell'istituto o alle indagini della magistratura). La battaglia contro le pressioni commerciali diventerebbe così la battaglia che vede uniti clienti e dipendenti, che anche nelle dinamiche confederali del recente passato spesso non hanno trovato una sintesi. La lotta contro le pressioni commerciali, generatrici di stress da lavoro e cattiva consulenza -fenomeni che sono intimamente legati- è una frontiera centrale, e deve generare l'evoluzione anche della professionalità incorporata nelle competenze dei RLS, che non possono più limitarsi a vigilare in un'ottica industrialista, ma devono acquisire gli strumenti tipici per tutelare la salute dei dipendenti in un'accezione contemporanea che è quella del benessere, e non semplicemente dell'assenza di una patologia. Anche perché il disagio e il malessere prolungati, come ormai è provato anche in medicina, sono forieri della malattia del corpo e della psiche.

Un altro versante sensibile nel Gruppo, legato alla dinamica delle fusioni ed acquisizioni che potrebbero non essere terminate, è quello dell'**area contrattuale**, delle **esternalizzazioni** e della **stabile occupazione**. Infatti le inadeguatezze organizzative e i *gap* tecnologici, presenti già nell'attività ordinaria e quindi gravemente penalizzanti nelle operazioni straordinarie, non possono essere affrontati ricorrendo alle scorciatoie delle esternalizzazioni di attività, spesso ad aziende che non applicano il contratto del credito, e ricorrendo al pannicello caldo dei lavoratori in somministrazione. L' affidamento di attività a terzi può avere un senso solo se si tratta di attività per le quali non è possibile reperire e formare le adeguate competenze in azienda. Nei casi invece in cui gli appalti di lavorazioni rispondono ad una esigenza di puro risparmio dei costi (peggiorando tra l'altro la qualità del servizio) la deriva va respinta, perché oltre a prefigurare il rischio di esuberi autoindotti, intacca l'integrità dell'area contrattuale, trasferendo progressivamente attività strettamente funzionali al ramo credito all'interno di aree contrattuali diverse.

Un'altra frontiera sulla quale occorre approfondire il massimo impegno è quella della stabilizzazione dell'occupazione occasionale. I lavoratori in somministrazione, anche quando la loro percentuale in rapporto agli occupati a libro paga è modesta, sono utilizzati come miniesercito di aiuto nelle operazioni straordinarie o nei picchi stagionali, ma raramente vengono confermati in pianta stabile nonostante si formino sul campo e mostrino una disponibilità ed una carica che dovrebbero essere colte dall'azienda come opportunità di rinnovamento anagrafico e motivazionale. Invece troppo spesso assistiamo ad un utilizzo meramente congiunturale, senza il minimo orizzonte di investimento sulle persone. Ciò è molto grave in un'azienda che si fregia del titolo di “*top employer*” sul mercato.

Un altro terreno di confronto sul quale Bper va incalzata è quello delle nuove modalità del lavoro. La epidemia da Covid-19 ha funzionato da acceleratore nel passaggio di alcune fasce di lavoratori alla modalità di “lavoro agile”, o smart work. Mentre la risposta emergenziale, pur tra numerose farraginosità e timidezze, è venuta parzialmente incontro alla necessità di distanziare i lavoratori in senso fisico e limitare i loro spostamenti, la pianificazione delle risorse e dell'organizzazione funzionali al passaggio allo **smart work** ordinario post Covid appaiono in grave ritardo. Nebulosa appare la risposta dell'azienda alle richieste di acquisto massiccio della dotazione informatica aziendale necessaria a far svolgere il lavoro agile in modalità ordinaria, che è una lontana parente della modalità emergenziale, in quanto, a differenza di questa, deve svolgersi con strumenti forniti dal datore di lavoro atti a tutelare la salute del lavoratore e i beni aziendali. Appare evidente la ricaduta nella vecchia abitudine di “mettere in saccoccia” gli indubbi risparmi derivanti dalla nuova logica del lavoro agile, senza utilizzare questi risparmi per investire nel nuovo *trend*. Questa pigrizia non riflette solo la tradizionale parsimonia della banca, ma denuncia anche una certa arretratezza

culturale nell'affrontare questa nuova frontiera, che implica una parziale cessione della sovranità gerarchica in favore di un rilascio di autonomia fiduciaria al lavoratore. Sotto questo profilo, c'è da sperare che il nuovo AD, noto per essere un conoscitore della macchina organizzativa della banca, favorisca un cambio di mentalità che permetta alla struttura di farsi promotrice del lavoro agile, invece di subirlo o tollerarlo con malcelato fastidio.

Un terreno che in qualche modo va recuperato nell'agenda sindacale del confronto è la ripresa di un ruolo attivo, propositivo e progettuale, su tutti i temi che riguardano strumenti di welfare e condizioni lavorative. Il benessere lavorativo passa per un'azienda che non ostacola le lavoratrici e i lavoratori nella gestione della propria vita; in questo senso è importante quel cambio di mentalità rispetto all'uso del lavoro agile. Ma non solo: meno ostacoli alla fruizione di permessi genitoriali o assistenziali, all'utilizzo del part time. Sotto questo profilo, può essere utile aprirsi a confronti in cui trovare strumenti di solidarietà che coinvolgano l'azienda e vedano la partecipazione di tutti i lavoratori. Tutto questo passa anche per un ruolo del sindacato nella gestione del welfare. In BPER, gli strumenti che la legislazione e la fiscalità hanno fatto nascere per fornire servizi e prestazioni sono sempre stati proposti come una "concessione" dell'azienda ai suoi collaboratori, perciò decidendo da sola che cosa e con chi realizzarli. Visto il peso crescente che stanno avendo nella dinamica salariale e negoziale, condizionando i risultati delle negoziazioni sindacali, è bene che questa materia sia gestita in modo paritetico tra azienda e sindacati, dove gli strumenti sono definiti e concertati con l'apporto delle due parti sociali. Lo stesso obiettivo vale per la previdenza complementare: la CGIL ha sempre considerato centrale l'idea che questo secondo pilastro del trattamento pensionistico sia gestito dentro le forme che valorizzano la partecipazione dei lavoratori alla gestione e alle scelte di investimento delle quote di salario destinate a questo scopo. Perciò si deve favorire l'adesione dei lavoratori del gruppo BPER Banca a forme di previdenza negoziale. Le dimensioni che ha il gruppo sono tali da giustificare la creazione di un fondo di riferimento.

4. Il ruolo e l'azione di Fisac Cgil

La centralità al tavolo sindacale consiste nella capacità di fare sì che i temi che si ritengono prioritari diventino i temi comuni di tutto il sindacato unitario. Sarà questo l'obiettivo della Fisac. Dovremo farlo operando con tempestività e anticipo, ricercando il necessario confronto con le altre organizzazioni sindacali e le giuste mediazioni sulle modalità, ma conservando ben saldi i nostri principi ispiratori. Dovremo farlo forti dei valori del sindacato confederale cui apparteniamo e con il pragmatismo tipico di un'attività, quella sindacale, che non può fermarsi a declamare le proprie verità, ma che deve misurarsi con la quotidianità e con l'efficienza e la produttività, cioè la quantità e la qualità di diritti e tutele acquisiti per i nostri rappresentati: tutte le colleghe e i colleghi.

Il salto di qualità fatto dalla controparte, che ha definitivamente trapiantato il passaggio a SpA, deve trovare una reazione di egual livello nel nostro campo. Se da un lato può apparire palese la tattica dilatoria di Bper, risulta più che mai indispensabile lavorare sulla creazione di rapporti sperimentati e culture comuni con le altre organizzazioni sindacali. A tal riguardo potrebbe essere utile promuovere una discussione aperta a tutti, strumentale alla creazione di una base rivendicativa comune per i prossimi anni.

L'intero nostro quadro dirigente su tutto il territorio nazionale deve vivere e promuovere i rapporti unitari in maniera feconda e prospettica. Creare tra la base i germi di una importante unità e sintesi programmatica potrebbe essere fondamentale per evitare, nelle altre sigle, derive legate alle appartenenze foriere di pericolosi rallentamenti e veti incrociati.

Il sindacato dovrà aver chiari priorità e pregiudiziali: in questo modo potrà provare a rispondere al meglio alle iniziative dell'azienda. La prima condivisione su obiettivi, prospettive, modalità, orizzonti dovrà avvenire all'interno della nostra organizzazione: sarà un lavoro di lunga lena che, partendo da un documento programmatico, dovrà avere l'apporto di tutti in un compiuto lavoro di analisi, progettazione e formazione. Anche a tal fine sarà fondamentale organizzare in collaborazione con ufficio formazione della Fisac-CGIL dei momenti formativi dedicati al nuovo gruppo dirigente.

Il tema di stretta attualità nella dinamica negoziale dei prossimi mesi è quello della "armonizzazione" tra i *corpus* normativi rivenienti dalle diverse aziende di provenienza, con particolare focus su ex Ubi. Il termine "armonizzazione" significa una cosa per l'azienda, ed un'altra per il sindacato. La maniera migliore per evitare una omogeneizzazione verso il basso delle condizioni, obiettivo al quale l'azienda naturalmente

tenderà, è concentrarsi sulle parti migliori e più avanzate della normativa di provenienza e farle diventare un *benchmark* per tutti, purché non ci si perda nella difesa ad oltranza di condizioni di particolare favore riservate ad una piccolissima platea residuale. Le energie e gli obiettivi vanno selezionati, o l'azienda lo farà per noi, cedendo su quello che le costa meno e alzando il muro su quello che le costa di più. Cercare di cristallizzare tutto, anche le minuzie, finirebbe per consegnare nelle mani della controparte il "pallino" della selezione tattica delle concessioni, mentre quel "pallino" devono tenerlo in mano i sindacati.

Tra gli argomenti strettamente correlati all'armonizzazione, sicuramente vi è la non più procrastinabile attività di inquadramento del centro e semicentro. L'attività è estremamente complicata, visto anche il costante fiorire di nuove figure professionali in azienda e gli impatti derivanti dall'arrivo delle importanti professionalità delle aziende via via incorporate. Ma dobbiamo sicuramente saldare il debito contratto ai tempi di *footprint* con tutte le figure non ancora inquadrate. Tale lavoro sarà anche fondamentale e strumentale ad una migliore comprensione delle nuove dinamiche che attraverseranno un gruppo di queste dimensioni.

Da anni questo gruppo non conosce momenti di reale conflitto. Le armi della mobilitazione sono diventati degli strumenti arrugginiti cui non sappiamo più fare ricorso. La comunicazione del tavolo unitario non è, talvolta, affiancata da una capacità uniforme di mobilitazione sul territorio. Di ciò è palesemente a conoscenza l'azienda, che spinge le dinamiche negoziali agli estremi.

La mobilitazione non deve mai essere fine a se stessa, ma studiata e strutturata per raggiungere gli obiettivi a partire da una precisa base rivendicativa. Il conflitto come strumento di lotta, concetto lontano dalle tradizioni del Gruppo, è un'arma da utilizzare fino in fondo nel momento in cui se ne "minaccia" l'uso; al contempo, la minaccia di agire il conflitto va usata con grande parsimonia, proprio perché bisogna adottare condotte coerenti con le proprie dichiarazioni.

Se sapremo ridare lustro, anche attraverso nuove modalità, a ciò che conferisce potere negoziale alla parte sindacale, potremmo cercare di sovvertire parte delle regole non scritte che obbligano le nostre dinamiche a percorrere strade tortuose.

Sarà anche fondamentale continuare a tenere aperto il dialogo e l'ascolto dei colleghi, argomento che introduce il tema della rappresentanza e del rapporto con i territori.

Il tema della rappresentanza e del rapporto con i territori è strettamente legato a quello delle risorse a disposizione per tenere i contatti con gli stessi e con i colleghi sui luoghi di lavoro. Ovviamente si tratta di un cane che si morde la coda: più si è rappresentativi, maggiori sono le risorse a disposizione. Meglio si utilizzano le risorse a disposizione, più si accresce la propria rappresentanza. La figura centrale è quella del RSA, che più del semplice delegato ha titolo e risorse rotative per raccogliere le sollecitazioni dal territorio di riferimento. La nostra azione sarà finalizzata ad incrementare le RSA sul territorio, cercando di recuperare terreno in particolare sulle aree tradizionalmente strategiche (Modena) e in quelle di nuova acquisizione (Lombardia su tutte). A tal riguardo dobbiamo, in sinergia con la segreteria nazionale, cercare di porre rimedio alla progressiva scomparsa delle Rsa, a causa delle numeriche sempre più ridotte delle unità produttive. Tale dinamica pregiudica fortemente la presenza nelle aree periferiche della nostra rappresentanza, motivo per cui sarà nostro compito e priorità porre mano agli accordi in materia di agibilità sindacali. Sarà quindi opportuno incrementare le risorse dedicate alla crescita di nuove/i delegate/i sindacali.

Sul versante Pari Opportunità i numeri sulla disparità di genere, sulla conciliazione tempi vita\lavoro, sul part time ci inducono a pensare che il percorso sia ancora lungo ed articolato, ma la presenza tra le nostre fila delle dirigenti sindacali, spesso impegnate nei nostri coordinamenti donne, non mancherà di farci avere il necessario contributo e supporto in materia.

Con il contributo delle compagne dobbiamo introdurre strumenti concreti che consentano alla nostra organizzazione di trasformare in fatti le affermazioni che (troppo spesso) rischiano di rimanere sterili dichiarazioni di principio. E' urgente rafforzare, a tal proposito, gli strumenti di flessibilità oraria della prestazione, di realizzazione effettiva dei principi di inclusione, di sviluppo professionale paritetico ed indipendente dal sesso. Occorre impegnarsi nella verifica costante del rispetto dei protocolli che hanno introdotto nel nostro ordinamento principi di carattere generale finalizzati a eliminare le differenze basate sul genere e/o sull'orientamento sessuale (come quelli relativi alle molestie nell'ambiente di lavoro). E'

necessario vigilare sulla presenza di discriminazioni basate su tali elementi, sia nella fase di selezione del personale, sia nello sviluppo formativo e professionale ed intervenire con determinazione per la loro eliminazione.

Questo costante impegno di carattere culturale riguarda anche la vita della nostra Organizzazione, i suoi riti, i suoi processi decisionali, le sue modalità di lavoro quotidiano. Al riguardo, sarà essenziale, decisivo per offrire pari opportunità a tutti/e, realizzare concretamente anche per l'attività sindacale condizioni che rendano compatibili i tempi di lavoro con quelli di vita.

Banco di Sardegna

Nell'avvicinarsi a questa assemblea organizzativa il coordinamento del Banco di Sardegna si è interrogato su quali modalità organizzative e politiche siano più utili ai lavoratori.

Siamo consci del fatto che parte importante delle materie che interessano la quotidianità dei nostri colleghi siano gestite sul tavolo di gruppo.

Rimangono prerogative del lavoro sindacale aziendale ormai poche ma importanti materie: premio aziendale, polizze sanitarie (anche se in tal senso avrebbe utilità ragionare anche col resto del gruppo), RLS, previdenza complementare, formazione e pari opportunità.

Tanta parte del CIA del Banco di Sardegna è ancora in vigore e sarà nostro compito lavorare di concerto con la capogruppo per cercare di normare tutte le figure in maniera adeguata.

Ci siamo interrogati anche su una possibile fusione all'interno dell'organo sindacale di Gruppo, ma al momento, anche in virtù delle materie ancora gestite in autonomia, la riflessione ci ha portato a mantenere una autonomia formale, che deve essere vissuta costantemente attraverso un quotidiano confronto con la capogruppo.

Dal punto di vista numerico all'interno del gruppo il Banco di Sardegna assume sempre più un ruolo periferico. Per una raccolta di gruppo di circa 210 miliardi solo 16 sono in capo al banco, mentre il rapporto per gli impieghi è 80 a 7.

Queste grandezze non si riverberano in maniera proporzionale nei rapporti che ha la Fondazione di Sardegna all'interno del consiglio di amministrazione.

Il destino e l'autonomia della *legal entity* Banco di Sardegna è sempre più legato alla volontà politica della Fondazione.

Ciò condiziona fortemente le scelte manageriali ed industriali.

Dal punto di vista del bilancio vediamo come sempre meno il Banco di Sardegna finanzi le imprese, rafforzando invece la propria leadership nel settore dei mutui casa.

È molto importante il ruolo delle poche filiali rimaste in penisola che riescono a dare un'importante valvola di sfogo alla raccolta che altrimenti sarebbe destinata alla movimentazione infragruppo.

Il modello di business del Banco di Sardegna risente quindi della mancanza di scelte. Siamo consci di avere un'azienda nella quale possiamo trovare micro sportelli occupati da un solo collega che aprono due giorni alla settimana, come filiali con circa 40 colleghi. Questa estrema disomogeneità di natura organizzativa ha comportato dal punto di vista delle politiche industriali un certo immobilismo. Raramente il Banco di Sardegna ha provato in questi ultimi anni a ritagliare sulla propria clientela, notevolmente diversa per vocazione economica rispetto al resto d'Italia, dei prodotti dedicati, lasciando la bussola commerciale ed industriale in mano alla capogruppo.

Si intravedono in prospettiva forti risparmi sui costi operativi in conseguenza della manovra sul personale. L'ottimo accordo del ottobre 2019 ha portato centinaia di ragazzi nelle nostre filiali che hanno sostituito con un rapporto di 1 a 2 i colleghi usciti. Affrontiamo quindi ora tante nuove sfide che partono da una nuova demografia aziendale.

Le prospettive di costante riduzione non ci devono trovare impreparati sia per la corretta gestione delle ricadute che per il mantenimento di un sano ambiente di lavoro.

La tentazione sempre attuale di asciugare la rete imponendo, quindi, ad essa drammatiche condizioni si ripresenta. I dimensionamenti degli organici rappresentano, in maniera sempre più palese, una mascheramento razionale di volontà riduttive.

Siamo consapevoli del valore sociale ed economico svolto dal Banco nel territorio regionale. Si tratta infatti della prima azienda privata sarda per quanto riguarda il numero degli addetti. Rappresenta, sul territorio, con le sue circa 330 filiali (di cui 320 in Sardegna) un importante argine alla desertificazione culturale sociale ed economica di un territorio svantaggiato.

Siamo anche consci dell'unicum che questa esperienza rappresenta. In nessun'altra regione italiana una *legal entity* bancaria territoriale ha una posizione così importante in relazione al prodotto bancario lordo del proprio territorio.

Sappiamo in quale contesto ci muoviamo e sappiamo che tale autonomia è strettamente correlata a dinamiche di natura esogena.

Ma è nostro compito trovare, sempre e comunque, le modalità tramite le quali svolgere la nostra azione di rappresentanza in maniera aderente ai desideri ed alla passione che caratterizzano i nostri colleghi.

Le altre aziende del Gruppo

Un'attenzione specifica andrà rivolta alle piccole aziende che tendono sempre più ad essere società prodotto.

Dovremmo lavorare con forza per l'insediamento della CGIL in tutte queste realtà.

Numera, Bper Credit Management, BiBanca, Bper Leasing (già Sarda Leasing), Nadia, Finitalia, Optima, rappresentano e rappresenteranno delle eccellenze nel nostro gruppo con grandi possibilità di sviluppo.

Saranno però, conseguentemente, anche le società più appetibili all'interno del mercato. Si tratta di colleghi che hanno bisogni diversi rispetto al tipico lavoratore del gruppo, che noi dovremmo essere in grado di intercettare, anche e soprattutto attraverso la comprensione delle attività svolte dai colleghi.

Una volta dentro queste aziende sarà per noi molto più semplice esercitare un ruolo importante nei tavoli negoziali. Siamo già presenti con nostri Rsa in Bibanca, Numera e BperLeasing, ed ai nostri Rsa va un immenso ringraziamento per il lavoro duro e, spesso solitario che svolgono.

Il fatto che tanti colleghi siamo in distacco rende la contrattazione talvolta debole in seno alle stesse aziende. Si tratta di piccole società con grandi eccellenze e ciò dimostra come il nostro gruppo sia sempre più orientato verso la specializzazione con grande attenzione alle lavorazioni centralizzate e da remoto. Sarà fondamentale la nostra presenza, quindi, anche ai fini della comprensione più chiara delle direttrici industriali percorse dal gruppo.

Spesso in questa realtà i colleghi si sentono distanti dai centri nei quali si governa la nostra azienda. Sta a noi ridurre questa percezione di distanza.

Maggio 2021