

DASBI

Delegazione Autonoma Sinfub Banca d'Italia

Conferenza quadriennale: una Banca in mezzo al guado

Si è tenuta mercoledì mattina la **Conferenza quadriennale** volta a delineare l'evoluzione del quadro delle attività del nostro Istituto da qui al 2021, nonché le relative ricadute sugli assetti organizzativi, sulle risorse umane e sullo sviluppo tecnologico.

Scorrendo le pagine del ponderoso [rapporto](#), alla cui redazione hanno contribuito molteplici funzioni, **l'impressione che si trae è quella di una Banca al centro di una transizione complessa**. Da una parte vi è la volontà di rimanere al passo col cambiamento che sempre più vorticosamente caratterizza il contesto esterno. La capacità di attivare processi di autoriforma, senza che dall'esterno provengano richieste o obblighi. Dall'altra, purtroppo, si scorge un procedere lento e faticoso, spesso titubante, con non rari tentativi di percorrere rassicuranti marce indietro. Ma **obiettivi ambiziosi richiedono passi avanti coraggiosi anche sul piano della cultura aziendale**.

Non è semplice gestire i percorsi evolutivi e innovativi di un'istituzione ultracentenaria. Di certo possono risultare assai utili elementi quali la condivisione degli obiettivi strategici, il commitment non solo formale da parte del vertice dell'Istituto, una comunicazione che sappia trasmettere il senso dell'urgenza di affrontare certe sfide. Elementi che, come da più parti rilevato, sono risultati alquanto carenti anche in questa circostanza.

Sta a noi spronare la Banca a incamminarsi sulla via delle riforme con maggiore decisione. Un compito che se condotto con competenza ed equilibrio può e deve qualificare il Sindacato come partner per il cambiamento.

* * *

Il rapporto si apre con una sezione dedicata al **Piano Strategico 2017-19**. Come già nei due cicli di programmazione precedenti, viene confermata un'impostazione che vuole richiamare l'attenzione su un **numero ristretto di obiettivi prioritari**, intorno ai quali concentrare energie e risorse. Tuttavia, il Piano Strategico non è stato oggetto di un'adeguata presentazione, e tantomeno è stato accompagnato da una capillare opera di informazione. Che il personale non lo percepisca come uno strumento per orientare le proprie aspettative rischia di intaccare, già in partenza, l'efficacia potenziale del Piano. Anche se gli obiettivi sono scomposti in una pluralità di piani d'azione, l'assenza di informazioni sulle specifiche linee d'azione, pur presenti nel backstage della pianificazione, suscita **l'impressione di scarsa concretezza**, poca integrazione fra funzioni e limitata incisività.

Inoltre, come il diverso orizzonte temporale della Conferenza quadriennale e del Piano strategico lasciano chiaramente intuire, abbiamo assistito in questi anni a evoluzioni organizzative sul versante della pianificazione aziendale che richiedono ora interventi per stabilire un collegamento stretto tra

Piano e Conferenza, al fine di preservare la rilevanza e la significatività delle informazioni contenute nel rapporto della Conferenza.

* * *

Per quanto riguarda i temi della Conferenza, facciamo qui riferimento solo ad alcuni che attraversano il rapporto, rimandando per aspetti specifici direttamente al documento.

Semplificazione. – Nell’implementazione dei processi di semplificazione è a nostro avviso necessario dedicare ancora maggiore attenzione all’efficienza e alla **soddisfazione nell’utilizzo da parte dell’utenza** finale. Gli interventi di digitalizzazione vanno accompagnati sistematicamente dall’analisi e dal **ridisegno dei processi di lavoro**, per sfruttare al massimo le potenzialità dell’IT. Abbiamo invece a più riprese assistito alla mera trasposizione informatica dei tradizionali processi burocratici su carta. Questo limita fortemente le possibilità di innovazione e **mortifica le capacità dei colleghi della funzione informatica**, che vanno posti di fronte a sfide che non possono più avere come unico obiettivo quello di stringenti scadenze temporali; vanno messi in condizione di apportare all’Istituto tutto il valore aggiunto tecnologico che, siamo certi, sono perfettamente in grado di fornire. Allo stesso tempo, bisogna perseguire una totale **integrazione delle informazioni disponibili**, senza richiedere all’utente di inserire informazioni già contenute in diverse aree del sistema. Questo potrà permettere anche di individuare possibili razionalizzazioni.

Se non si dedica adeguata attenzione a questi aspetti, si rischia di essere meramente autocelebrativi. È necessario **superare la logica “a silo”** che caratterizza i progetti informatici, in cui ciascun *system owner* disegna a propria immagine e somiglianza le “proprie” procedure, dimenticando talvolta il contesto complessivo. Pensiamo ad esempio alle molteplici applicazioni che hanno introdotto processi di autoamministrazione e domandiamoci se l’efficienza complessiva dell’Istituto è davvero aumentata: in molti casi, la **mera trasposizione digitale dei vecchi processi cartacei** ha solo decentrato aspetti che venivano affrontati da strutture specialistiche – le segreterie – verso la totalità dei colleghi. O ancora, pensiamo alle diverse rilevazioni di dati, come quelli su costi e risorse, che sono al momento scarsamente integrate a livello di processo – poiché disegnati sulle esigenze di strutture di business diverse. Lo sforzo in questo senso deve essere a 360 gradi: sia da parte della funzione informatica – per gli aspetti tecnologici, sia da parte delle strutture responsabili dei singoli progetti – per l’integrazione e la semplificazione dei processi.

Decentramento. – Processi decisionali più snelli ed efficaci richiedono che il potere decisionale si collochi il più vicino possibile a chi dispone di informazioni e competenze specifiche, in modo da affrontare la questione in esame al meglio. Da questo punto di vista **non sono state ancora sfruttate appieno le potenzialità del modello dipartimentale**. D’altra parte, i Dipartimenti non possono trasformarsi in repubbliche autonome, ciascuna col proprio sistema di regole non scritte e prassi gestionali. Risulta infatti necessario impartire direttive precise per preservare l’uniformità di utilizzo di strumenti quali, ad esempio, quelli di flessibilità e di conciliazione tra attività lavorative ed esigenze personali o familiari.

Deve ancora arrivare un cambiamento significativo e sempre più urgente. **Funzionari generali e Capi Servizio dovrebbero** essere in condizione di **dedicare molto più tempo ed energie alla cura e alla gestione delle risorse** loro assegnate, nonché all’**elaborazione di una visione strategica** per le proprie strutture. Si tratta di un cambio di paradigma resosi assolutamente necessario con la riforma delle carriere dell’Area manageriale / alte professionalità. Si possono compiere passi avanti in questa direzione anche **ridisegnando e valorizzando il ruolo degli staff**, oggi troppo limitato.

La collaborazione e l’assunzione di responsabilità da parte dell’intera linea dirigenziale sono elementi necessari soprattutto per evitare che incombenze, pressioni e responsabilità si concentrino sui **Capi**

Divisione. Il Capo Divisione non può rappresentare infatti l'unico snodo del sistema disegnato dalla riforma delle carriere.

Benessere organizzativo. – Un aspetto che nel documento non riceve adeguata attenzione è sicuramente il benessere organizzativo. Spesso si citano strumenti volti a migliorare il benessere percepito dai dipendenti (ad es. smart working, conciliazione vita/lavoro, ecc.), ma **manca del tutto una strategia complessiva** per evitare che questi strumenti abbiano un ruolo meramente ancillare rispetto ad altri interventi organizzativi.

Dal punto di vista operativo, riteniamo che siano maturi i tempi per **definire obiettivi più chiari e sfidanti, anche con l'ausilio di target numerici** (ad es. quote minime di personale che ricorrono a forme di lavoro da remoto).

Filiali, Vigilanza, SSM. – Il documento dedica una sezione al ruolo della rete territoriale. Si passano in rassegna gli ambiti in cui le Filiali hanno acquisito o acquisiranno nuovi spazi di impegno e visibilità. È stato enunciato un **mutato orientamento** da parte dell'Amministrazione, secondo il quale **non sarebbe più necessario spostare i dipendenti** lì dove ci sono attività da svolgere. Difatti, grazie all'imponente evoluzione tecnologica, si possono **spostare le attività** verso i dipendenti potenzialmente in grado di svolgerle.

Nonostante gli sforzi dichiarati, **il quadro delineato per la rete delle Filiali non è rassicurante**: non si tiene conto del profondo mutamento che seguirà al riassetto del credito cooperativo e al passaggio da una rete di banche locali a 3 grandi gruppi, di cui 2 significant.

Sul versante della Vigilanza, inoltre, **non si dedica adeguata attenzione agli aspetti connessi con il SSM**, sia in termini di ulteriori processi e **competenze** che potrebbero essere attratti nell'orbita BCE, sia in termini di **partecipazione del personale** della Banca alle attività della vigilanza europea (garantire una presenza italiana ampia e qualificata in BCE; contribuire alla definizione delle regole nel consesso internazionale facilitare l'impiego delle professionalità acquisite durante la permanenza all'estero).

Riforma delle carriere. – Nel dare conto delle profonde innovazioni introdotte con la riforma delle carriere, il documento individua **aree nelle quali la piena implementazione del nuovo modello è ancora lungi dall'essere compiuta**. Il sistema di **feedback sui comportamenti manageriali**, che prevede valutazioni dal basso in aggiunta a quelle dei pari ruolo, sarà messo a punto nel 2018. Va ricordato anche che questo genere di feedback è uno degli elementi da prendere in considerazione al momento di attribuire o rinnovare le posizioni organizzative, assumendo dunque un'importanza significativa in termini di evoluzione organizzativa.

La piena attuazione del principio di **temporaneità degli incarichi** richiede che siano presi in considerazione tutti gli incarichi tenuti da più lungo tempo, compresi quelli in essere al 1 luglio 2016. Su questo versante è in cantiere una specifica soluzione applicativa. È indispensabile che il processo che garantisce la temporaneità delle posizioni veda già nei prossimi mesi una concreta accelerazione.

È molto importante tenere traccia del lavoro che deve essere ancora svolto. Rimane purtroppo motivo di preoccupazione constatare che **su questi aspetti non si registrano significativi passi in avanti** rispetto alla comunicazione di giugno 2017. Preoccupazione tanto più viva e pertinente considerando che sia il sistema di feedback manageriali sia la piena attuazione del principio della temporaneità sono due elementi di grande rilievo per delineare un articolato e coerente sistema di contrappesi in un contesto operativo con più ampi margini di discrezionalità da parte dell'Amministrazione.

Flussi di avanzamento. – Anche in questo ambito emergono elementi per una **lettura in chiaro-scuro**. A seguito della fitta e pressante interlocuzione che in questi mesi abbiamo tenuto con

L'Amministrazione, valutiamo positivamente la **crescita significativa del numero di [avanzamenti da Esperto a Consigliere](#)**, un aumento **sia in termini assoluti** (da 98 a 120) che in termini relativi di **incidenza** rispetto alla base degli scrutinabili (dal 13,3 al 15,9 per cento), con un'aliquota minima garantita in ciascun Dipartimento/Area territoriale del 13,2 per cento. È parimenti positivo il fatto che l'Amministrazione si sia decisa a utilizzare i **margini di manovra** che il Regolamento del personale consente e a non fornire un'applicazione meccanicistica della distribuzione del budget complessivo. Su questo versante, infatti, oltre a un congruo numero di posti destinato ad essere ripartito equamente tra Dipartimenti e Aree territoriali, si prevede la presenza di un **buffer** da allocare valutando, ad esempio, i carichi di lavoro sperimentati dalle strutture o le caratteristiche della base di scrutinabili.

D'altra parte, **il numero delle promozioni è ancora inferiore a un ammontare che sia possibile definire come equo**, soprattutto se si considera il budget riscato messo a disposizione lo scorso anno. Questo aspetto è particolarmente critico considerando che la **metodologia** impiegata dall'Amministrazione per definire il numero di avanzamenti a Consigliere prende le mosse proprio dai tassi di successo fatti registrare da varie fasce di scrutinabili (ad esempio in base all'anzianità maturata nel segmento) in occasione della sessione 2017, la prima nell'ambito del nuovo sistema di regole.

Il numero delle promozioni appare non adeguato anche di fronte all'esigenza di dare seguito a pezzi qualificanti dell'accordo sulla riforma delle carriere. Infatti, bisogna ricordare come nell'accordo si prevedevano sia una tendenziale linearizzazione delle progressioni nel passaggio dal vecchio al nuovo sistema, sia il passaggio della maggior parte degli Esperti alla fascia di Consigliere.

Per quanto riguarda i **passaggi a Direttore**, sono previste 39 promozioni a valere sulle graduatorie congelate, anche quest'anno al netto dei (due) colleghi in aspettativa. Nel 2018 prenderà avvio anche il canale ordinario di promozione per scrutinio, con 8 promozioni aggiuntive. Il numero proposto appare esiguo e metterà in difficoltà prima di tutto i gestori nel momento in cui dovrà essere allocato. In questa fase di prima implementazione è legittimo aspettarsi una maggiore apertura da parte dell'Amministrazione.

Relativamente al **concorso per il passaggio dall'Area operativa al segmento di Esperto**, canale di alimentazione dell'Area manageriale per il quale ci siamo fortemente battuti durante la trattativa, non possiamo far altro che **ribadire il giudizio negativo, già espresso lo scorso anno, circa l'esiguità dei posti messi a concorso**. Si rileva però una differenza dallo scorso anno. Mentre in vista dell'organizzazione della prima prova l'Amministrazione poteva sostenere di non avere informazioni sulla numerosità della platea interessata, la presentazione di circa 300 domande nella prima sessione del concorso avrebbe dovuto suggerire un approccio diverso. Il passaggio a Esperto mira a favorire un impiego più efficiente e gratificante di una risorsa inquadrata non coerentemente con le proprie potenzialità. In presenza di un bacino ampio di potenziali interessati è necessario definire un arco di tempo relativamente breve nel quale consentire il passaggio all'Area manageriale. In caso contrario, il dover ripetere più volte la prova potrebbe sortire un effetto demotivante, contrario a quanto ci si era prefissati creando questo canale di alimentazione.

Il Consiglio direttivo

Roma, 18 gennaio 2018