



Federazione Nazionale Sindacati Autonomi  
Personale di Credito, Finanza e Assicurazioni

---

**DASBI - Delegazione Autonoma SINFUB Banca d'Italia**

Al Direttore Generale della Banca d'Italia  
Dr. Salvatore Rossi

Roma, 1° ottobre 2013

Oggetto: Considerazioni a proposito della riforma dipartimentale dell'A.C.

Signor Direttore Generale,

trasmettiamo in allegato le considerazioni della DASBI a proposito del "Progetto di istituzione dei dipartimenti in Amministrazione Centrale" ai sensi dell'articolo 2 delle vigenti Intese in materia di relazioni sindacali.

Colgo l'occasione, Signor Direttore Generale, per inviarLe i migliori saluti.

Delegazione Autonoma SINFUB Banca d'Italia (D.A.S.B.I.)  
Emanuela Piani

---

**SEGRETERIA NAZIONALE**

**Ufficio di Rappresentanza**

Via Cesare Balbo, 35 - 00184 Roma  
Tel. 06/48.20.677 - 48.20.900 - Fax 06/48.20.251  
Internet: [www.sinfub.it](http://www.sinfub.it) E-mail: [sinfub@tiscalinet.it](mailto:sinfub@tiscalinet.it)

Via G. Lazzaroni, 12 - 20124 Milano  
Tel. 02/66.93.556 - 67.38.42.70 - Fax 02/66.92.740

Con il documento “Progetto di istituzione dei dipartimenti in Amministrazione Centrale” inviato alle OO.SS il 17 settembre 2013 e con gli incontri del 18 e del 24 settembre, l’Amministrazione ha presentato un articolato progetto di riforma che prevede: a) l’introduzione di un nuovo modulo organizzativo, il Dipartimento, al posto dell’Area funzionale; b) una rivisitazione dell’articolazione delle competenze, col Dipartimento quale centro autonomo di responsabilità.

Sulla base delle vigenti Intese in materia di relazioni sindacali si inviano a codesta Amministrazione le riflessioni della DASBI a proposito del progetto in parola.

\* \* \*

Come già argomentato durante gli incontri, crediamo che alcune delle innovazioni proposte siano un’opportunità per ammodernare alcuni aspetti del modo di lavorare nel nostro Istituto. Riteniamo, tuttavia, che le opportunità offerte dal modello dipartimentale possano essere valorizzate solo con l’adozione di una riforma degli inquadramenti equa e meritocratica, che offra un nuovo e più efficace sistema di incentivi al personale.

Con la costituzione dei Dipartimenti, in luogo delle Aree funzionali, viene riconosciuta l’accresciuta complessità in cui la Banca si trova a operare e la necessità di rendere più snello il processo decisionale concentrando le responsabilità, sia sul fronte dello svolgimento delle attività istituzionali sia su quello delle funzioni aziendali, sul vertice del Dipartimento.

**Definizione degli obiettivi e trasparenza.** – Va chiarita la natura degli obiettivi concordati tra Direttorio e vertice del Dipartimento e le modalità con cui questi verranno definiti (ad es. in modo *soft* - qualitativo o *hard* - quantitativo) e comunicati alle strutture. È inoltre necessario capire quali meccanismi si adotteranno per valutare gli scostamenti dagli obiettivi prefissati e come questi andranno ad influenzare la definizione di nuovi obiettivi. L’attenzione su questi aspetti è giustificata dal fatto che definendo l’obiettivo in maniera chiara, rendendolo pubblico e prevedendo un meccanismo di correzione degli scostamenti si definisce, di fatto, un meccanismo che limita, governandolo, la discrezionalità dei Capi dei dipartimenti. Al contrario, obiettivi blandi o fumosi, associati a budget declinati in termini di risorse umane e finanziarie e formazione, possono aprire la via a un uso non efficiente e distorto dei più ampi margini di manovra permessi dalla riforma.

Sarà cruciale una maggiore trasparenza degli atti gestionali: per risultare legittimo e per essere percepito come equo l’impiego di più ampi margini di autonomia va coniugato con un profondo senso di responsabilità. Sarà quindi necessario che i vertici del Dipartimento comunichino ai dipendenti la motivazione delle loro scelte gestionali rendendo pubblici i criteri e le analisi sulle quali si basano.

**Il Vertice del Dipartimento.** – Il progetto non chiarisce adeguatamente la suddivisione dei poteri tra il Capo Dipartimento, i Capi dei Servizi e i Vice Capo Dipartimento con il rischio di:

- i) allungare, di fatto, la catena gerarchica per l’assunzione delle decisioni (in particolare per la Vigilanza);
- ii) deresponsabilizzare la dirigenza.

**Lo svolgimento delle funzioni istituzionali.** - In relazione al primo punto, è necessario chiarire come il decentramento verticale sia compatibile con la disciplina vigente. In particolare, come noto, la legge sul risparmio e lo Statuto della Banca prevedono che l’assunzione dei provvedimenti aventi rilevanza esterna relativi a funzioni istituzionali siano prese dal Direttorio in sede collegiale (con esclusione delle decisioni rientranti nelle attribuzioni del SEBC). Quest’ultimo può rilasciare deleghe al personale direttivo della Banca solo per l’adozione di provvedimenti che non richiedono valutazioni di carattere discrezionale. Occorre intendersi, dunque, su quale sia il tipo di “responsabilità” di cui dovrebbero essere centro i Dipartimenti. Un’efficace ed efficiente ampliamento delle materie e delle decisioni delegate dal Direttorio è fondamentale per l’effettivo decentramento delle responsabilità. In mancanza di tale ampliamento si realizzerebbe un mero allungamento della catena decisionale a detrimento dell’efficienza dei processi e con un appesantimento dei carichi di lavoro per il personale.

Suggeriamo, ispirandoci a quanto già avviene presso altre Authority, di mutare la prassi che per i procedimenti amministrativi attribuisce la responsabilità dell'istruttoria al capo dell'unità organizzativa (i.e. Capo Servizio, Direttore di Filiale). In coerenza con le linee ispiratrici della riforma, che mira a una maggiore corrispondenza tra poteri formali e sostanziali, si potrebbe incardinare detta responsabilità anche presso i Titolari delle Divisioni, dove le istruttorie vengono analizzate, o presso il loro personale direttivo cui potrebbe essere assegnata la qualifica di responsabile del procedimento. Questa modifica organizzativa, rispettosa del principio di collegialità delle decisioni finali, avrebbe un effetto motivazionale sul personale e, se accompagnata da ulteriori semplificazioni operative che eliminino controlli gerarchici ridondanti e da incentivi economici derivanti dall'accresciuta responsabilità, porterebbe un innalzamento della qualità del lavoro privilegiando la sostanza rispetto alla forma.

Una specifica analisi, prima dell'avvio della riforma, andrebbe dedicata alla Vigilanza in modo da dar conto delle modalità di lavoro anche in relazione all'avvio del SSM. E' necessario che si chiarisca come saranno svolti i compiti relativi alla vigilanza cartolare e ispettiva, con particolare riguardo ai rapporti con la BCE, nonché l'adempimento dei procedimenti amministrativi. La maggiore autonomia e responsabilità non può implicare che si lasci alle singole risorse l'onere del coordinamento in un contesto di crescente complessità operativa per l'aumento dei soggetti coinvolti nel processo decisionale, con il rischio di dover gestire crescenti criticità in termini di tempi e carichi di lavoro.

**La gestione del personale.** – Secondo quanto rappresentato, il Capo Dipartimento gestirà la nuova struttura secondo un sistema per obiettivi, avendo a disposizione dei budget declinati in termini di risorse umane e finanziarie oltre che di formazione.

In proposito, è necessario chiarire quale sarà il ruolo svolto dal Servizio Personale all'interno del nuovo assetto visto che alcune delle sue prerogative verranno delegate ai capi Dipartimento e ai capi dei Servizi. Quali risorse saranno rese disponibili a supporto di questi dirigenti? Riteniamo che il superamento di una gestione accentrata delle risorse debba essere accompagnata da un aumento della trasparenza delle decisioni, nonché da una maggiore condivisione degli atti gestionali e dell'efficacia delle misure intraprese. Pensiamo che il nuovo Servizio Personale non debba limitarsi a svolgere solo una funzione di *counseling* nei confronti del vertice dei Dipartimenti ma debba farsi anche garante di una applicazione delle prassi gestionali che sia corretta e coerente tra i diversi Dipartimenti. A tale scopo si devono immaginare strumenti di *moral suasion* che siano credibili e che non lascino alla buona volontà della dirigenza la gestione delle risorse.

Crediamo che siano maturi i tempi per effettuare una valutazione degli investimenti effettuati sulla formazione manageriale dei dirigenti (tramite il programma VaLe) per valutare l'effettivo miglioramento di dette capacità nella gestione delle risorse. La riforma dipartimentale può essere l'occasione per scegliere capi che, oltre a presidiare le competenze specialistiche a garanzia dell'efficacia dello svolgimento delle funzioni istituzionali della Banca, abbiano dimostrato di saper gestire e valorizzare le proprie risorse al fine di innalzare la qualità dell'azione dell'Istituto. Per poter veicolare al personale, nel più breve tempo possibile, i valori di cambiamento della riforma, cruciali per il successo della stessa, è necessario sostituire i dirigenti-super-coadiutori con capi che sappiano interpretare la *vision* dell'Istituto. La "scadenza" (rinnovabile) dei vertici dei Dipartimenti e l'istituzione di apposite *vacancies* potrebbe costituire un momento di verifica in cui sanzionare gli eventuali abusi dell'autonomia gestionale e selezionare quelle risorse che meglio hanno dimostrato di sapere interpretare l'azione istituzionale e la buona gestione delle risorse necessaria al suo raggiungimento.

Sempre sul fronte della mobilità, andrebbe chiarito come si intende gestire i trasferimenti delle risorse entro e tra i Dipartimenti. Non sono state specificate come le nuove facoltà dei vertici di disporre dell'utilizzo delle risorse all'interno del Dipartimento siano compatibili con il portale della mobilità, che dovrebbe essere attivato a breve. Non vorremmo che la nuova struttura organizzativa si rivelasse una barriera ai trasferimenti del personale.

**Il project management.** - Infine, secondo quanto comunicato dalla Delegazione Aziendale, la riforma dipartimentale sarà accompagnata da una revisione dei modelli di comunicazione all'interno dell'Istituto, a partire dalla normativa interna che disciplina la costituzione dei gruppi di lavoro; sarà, pertanto, favorita la diffusione di linee guida per il *project management* e la gestione dei gruppi di lavoro. Crediamo che tale azione possa essere efficace solo se accompagnata dalla valutazione per obiettivi del personale che fornisca alle risorse un sistema di incentivi allineato con gli obiettivi di efficacia e efficienza della Banca.

\* \* \*

A nostro avviso, il modello dipartimentale presenta importanti elementi di novità e di rottura rispetto all'attuale articolazione delle strutture e dei processi. Va scongiurato il rischio di creare un'eccessiva frammentazione delle prassi con ripercussioni negative sulla cultura aziendale e sulla gestione delle risorse umane. La costruzione di un adeguato sistema di contrappesi per garantire un uso non distorto della maggiore autonomia può muovere i primi significativi passi in concomitanza con l'avvio della riforma dipartimentale, nell'ambito proprio delle scelte organizzative. Infine, data la complessità degli interventi delineati sarebbe opportuno prevedere un percorso di verifica che valutasse le criticità nelle diverse fasi di adozione del progetto.