



AVANZAMENTI 2017:

CHE COSA NON HA FUNZIONATO E CHE COSA VA FATTO ORA

- La prima sessione di avanzamenti della nuova Area Manageriale e alte professionalità è risultata **sotto vari aspetti insoddisfacente**.
- Da firmatari dell'accordo non ci limitiamo a **muovere critiche, ma avanziamo anche proposte per far davvero funzionare il nuovo sistema**.
- **La valutazione si è ancora svolta tenendo conto degli elementi acquisiti nel vecchio sistema** delle carriere, con la replica di prassi ampiamente diffuse nel precedente sistema.
- La necessità di superare i livelli transitori ha **condizionato il carattere meritocratico** della valutazione.
- La valutazione non è stata accompagnata da un'adeguata azione di **comunicazione**.
- È mancata anche la **trasparenza**, con impatti negativi anche sulla possibilità di orientare le aspettative dei colleghi.
- I **tempi** si sono protratti in modo ingiustificato.
- Sono rimasti **inascoltati i suggerimenti** formulati già mesi addietro da Sindirettivo-CIDA e Dasbi-SINFUB, che avrebbero permesso di ovviare la maggior parte delle criticità riscontrate.
- Per il **prossimo anno** è innanzitutto necessario **definire i budget per i passaggi di segmento e di livello** in maniera coerente con l'evoluzione delle platee di riferimento.
- A livello applicativo urgono **scelte gestionali maggiormente coerenti** con lo spirito della riforma.
- Il fisiologico **fine-tuning** della riforma, alla luce dei problemi emersi nella fase di prima applicazione, **va anticipato nei tempi**.
- **Per Sindirettivo-CIDA e Dasbi-SINFUB questa è un'esigenza prioritaria**, che può inevitabilmente condizionare anche altri confronti negoziali.
- **Chiediamo quindi dall'Amministrazione un segnale forte su questo punto.**

Qualsiasi esercizio di valutazione si presta a critiche e non fa eccezione quello che si è appena concluso in Banca, con l'attribuzione dei passaggi di livello economico nell'ambito della prima sessione di avanzamenti della nuova Area Manageriale e alte professionalità.

Critiche sono venute da ogni parte, siamo stati perfino oggetto di un articolo scandalistico che ha parlato di *"pioggia di soldi su Bankitalia"*. All'interno della Banca – dove la percezione è ovviamente molto diversa – i volantini sindacali che si sono susseguiti in questi giorni hanno espresso giudizi anche molto negativi.

Questi giudizi in parte si basano su criticità effettivamente manifestatesi (e – del resto – di seguito ne richiameremo più d'una anche noi), in parte riflettono la posizione tattica di chi l'anno scorso non ha firmato l'accordo per la riforma o lo ha firmato solo quest'anno per adesione.

Noi qui non vogliamo polemizzare con nessuno: chi critica l'impostazione della riforma ha evidentemente le sue ragioni per farlo. **Vogliamo però esprimere un giudizio dal punto di vista di chi quell'accordo lo ha firmato** e vede nelle criticità manifestatesi in questa prima sessione di avanzamenti non degli elementi per fare del (sia pure legittimo) proselitismo, ma dei **problemi da risolvere per far davvero funzionare il nuovo sistema.**

Vediamo quindi che cosa non ha funzionato e perché. In seguito vedremo quello che, anche al di là delle azioni già intraprese o impostate da Sindirettivo-CIDA e Dasbi-SINFUB si può fare a fronte dei problemi rimasti irrisolti.

Che cosa non ha funzionato

LA VALUTAZIONE NON SI È ANCORA SVOLTA SECONDO I CRITERI PREVISTI DALLA RIFORMA

Il nuovo Regolamento del Personale prevede che il passaggio di livello economico sia attribuito con una **valutazione comparativa** all'interno della Struttura di appartenenza basata sull'apprezzamento di una serie di elementi. I **criteri valutativi**, che contrariamente a quanto avveniva nel previgente regime sono ora **definiti a livello regolamentare**, prevedono che si tenga conto: *i)* del grado di raggiungimento e della complessità degli **obiettivi**, *ii)* delle competenze mostrate nello svolgimento di **incarichi**; *iii)* del **contributo nel complesso fornito** alla propria Struttura e *iv)* di eventuali **feedback resi da altri soggetti**.

L'attribuzione dei livelli appena conclusa è però avvenuta non già sulla base di questi criteri, ma tenendo conto degli elementi acquisiti nel vecchio sistema delle carriere, gli unici già disponibili con riferimento al 2016. Si è trattato quindi di una valutazione fortemente condizionata dalla fase di transizione in cui si è svolta e che avrebbe richiesto una particolare accortezza nell'utilizzo delle leve gestionali (a cominciare dalla definizione del budget dei passaggi disponibili).

Dall'analisi dei risultati si direbbe che **alcuni Gestori** – a fronte delle obiettive difficoltà poste dall'esercizio – **si siano rifugiati in prassi ampiamente diffuse nel precedente sistema** delle carriere: ad esempio quella di penalizzare i colleghi appena arrivati o in uscita dalla Struttura (fra quelli a cui non è stato attribuito neppure il livello transitorio ce n'è più d'uno in questa situazione).

LA NECESSITÀ DI SUPERARE I LIVELLI TRANSITORI HA CONDIZIONATO IL CARATTERE MERITOCRATICO DELLA VALUTAZIONE

Il fattore che ha maggiormente condizionato la valutazione – anche a scapito della sua portata “meritocratica” – è stata la presenza dei **livelli transitori**.

Per gli Esperti e Consiglieri in essi inquadrati – ritenuti convenzionalmente già al “secondo anno” di valutazione – erano state previste percentuali di passaggio molto più elevato (di almeno il 90%), ma a posteriori se ne sono registrate di ancora più elevate. Nella maggior parte dei casi **il minor numero di livelli al “primo anno” è stato impiegato per facilitare il riassorbimento di un maggior numero di livelli transitori**: nelle Filiali alcuni livelli al primo anno sono rimasti addirittura non attribuiti!

La scelta di sacrificare livelli (di importo intero) al primo anno per attribuirne un numero maggiore (di importo dimezzato) al secondo evidenzia il disagio provato dai Gestori nel dare applicazione alla irragionevole decisione a suo tempo assunta dalla Funzione personale di non consentire il pieno riassorbimento dei livelli temporanei.

Per i Direttori non erano previste percentuali differenziate fra primo e secondo anno, ma i passaggi dai livelli transitori hanno comunque superato il 90%. Indipendentemente dalle ragioni che hanno giustificato la precedenza data al superamento dei livelli transitori, è innegabile che anche in questo caso l’apprezzamento del merito nella valutazione ne sia stata condizionata.

LA VALUTAZIONE NON È STATA ACCOMPAGNATA DA UN’ADEGUATA AZIONE DI COMUNICAZIONE

A fronte delle difficoltà che i Gestori si sarebbero inevitabilmente trovati ad affrontare nel contesto sopra descritto, **il Servizio RIU avrebbe dovuto svolgere un’azione di comunicazione particolarmente incisiva**. Avrebbe dovuto far capire bene ai colleghi quali erano i limiti della valutazione da svolgere nel suo primo esercizio, ma ciò purtroppo non è avvenuto: né all’avvio dell’esercizio, né dopo la sua conclusione.

Le svariate domande giunte – e che continuano a giungere anche in questi giorni – ai rappresentanti sindacali danno una misura del **deficit conoscitivo** con il quale il personale direttivo della Banca ha affrontato questa prima sessione di avanzamenti post riforma. Innumerevoli sono stati gli equivoci che si sono creati, con il risultato di accentuare le critiche anche a fronte di situazioni facilmente spiegabili: ad es. si sarebbe potuta evitare la delusione di alcuni colleghi a fronte della mancata attribuzione del passaggio di livello se solo qualcuno li avesse avvisati che semplicemente non erano esaminabili.

Anche **le comunicazioni che sono state effettuate risultano inadeguate**. Ad esempio quelle relative all’applicazione del meccanismo di salvaguardia per i colleghi presenti nelle graduatorie congelate per il passaggio a F1 e Primo funzionario definite nel 2016: sono condensate in una laconica email “standard”, priva di elementi che consentissero ai singoli di apprezzare l’effettiva entità del beneficio garantito dal meccanismo di salvaguardia (al punto che a diversi colleghi è rimasto perfino il dubbio che sia stato applicato correttamente).

È MANCATA ANCHE LA TRASPARENZA

Per venire a conoscenza dei passaggi di livello attribuiti i colleghi devono accedere alla **procedura Launchpad** e confrontarne le singole evidenze con un elenco dei dipendenti dell'Area manageriale e alte professionalità precedente all'attribuzione dei passaggi.

Contestualmente all'attribuzione dei passaggi di livello il Servizio RIU ha diffuso "*statistiche e indicatori sui passaggi di livello con riferimento al complesso del personale*", che danno conto di alcuni aspetti dell'esercizio di valutazione con **un'analisi incompleta e non sufficientemente dettagliata**: basti pensare che i dati non sono neppure disaggregati per singolo Servizio o Filiale, nonostante che (a differenza di quanto è previsto per i passaggi di segmento) i passaggi di livello siano attribuiti proprio dai titolari di quelle Strutture. Non essendo stato comunicato neppure il *budget* per singolo Servizio o Filiale è **impossibile ricostruire le scelte dei singoli Gestori** sulla ripartizione fra passaggi al primo anno e al secondo anno.

Anche al di là dei dati diffusi in modo indifferenziato, la trasparenza dell'esercizio di valutazione avrebbe dovuto essere assicurata – come previsto dal Regolamento del Personale – da appositi colloqui dei Gestori con i singoli valutati. Mentre in alcuni casi questi colloqui sono stati già conclusi, in altri i colleghi stanno ancora aspettando che la segreteria della loro Struttura li richiami per fargli sapere quando potranno presentarsi a chiedere chiarimenti sulla mancata attribuzione del livello.

Alcuni colleghi – insoddisfatti dei chiarimenti ricevuti – stanno già chiedendo l'**accesso agli atti** e anche prima che alcuni sindacati li incoraggiassero a farlo distribuendo dei moduli per la richiesta.

Nel complesso, è rimasta tuttora **insoddisfatta l'esigenza di comprendere il modo in cui gli elementi informativi disponibili sono stati utilizzati nella valutazione** per produrre le scelte che abbiamo da qualche giorno sotto gli occhi. Ciò contribuisce non solo alla percezione di iniquità da parte di molti colleghi, ma non consente ad un numero ancora maggiore di loro di **orientare i propri comportamenti per l'ottenimento di un passaggio di livello nella prossima sessione di avanzamenti**.

I TEMPI SI SONO PROTRATTI IN MODO INGIUSTIFICATO

L'attribuzione dei passaggi di livello è giunta al termine di una **sessione di avanzamenti svoltasi all'insegna del ritardo**. La comunicazione dei nuovi livelli stipendiali da parte del Servizio RIU è avvenuta 133 giorni dopo l'avvio del relativo procedimento amministrativo e 118 giorni dopo la scadenza prevista dal nuovo Regolamento del Personale. Tutto ciò nonostante che – come si è accennato – in questo primo esercizio di valutazione non fosse neppure richiesto di applicare tutti i criteri previsti nel nuovo sistema (ad es. non si è dovuto tenere conto del feedback sugli obiettivi).

L'aver protratto l'attribuzione dei passaggi di livello fino a ottobre ha fatto **venir meno la necessaria prossimità tra il momento della valutazione e il periodo a cui tale valutazione si doveva riferire** (l'anno solare 2016). Appare improbabile che sulle scelte dei Gestori non abbia finito per influire tutto quanto avvenuto dall'inizio dell'anno in corso.

Il ritardo – fra l'altro – si è riflesso sul riconoscimento ai colleghi degli effetti economici dei passaggi di livello, che arriverà solo con la busta paga di novembre (ovviamente con gli arretrati).

Che cosa va fatto ora

Sindirettivo-CIDA e Dasbi-SINFUB hanno fin dall'inizio seguito con estrema attenzione le varie fasi degli avanzamenti 2017, muovendosi nell'ambito di quanto consentito loro dal ruolo di organizzazioni firmatarie di un accordo gestito dalla controparte.

Prima ancora che si arrivasse anche solo ai passaggi di segmento (resi noti l'11 agosto) abbiamo **più volte manifestato perplessità**, tenendo anche un [incontro tecnico con il Servizio RIU](#) di cui abbiamo dato conto ai colleghi. Siamo stati guidati dalla preoccupazione per alcune criticità che vedevamo profilarsi ma, allo stesso tempo, dalla speranza di poter contribuire con suggerimenti ad evitarle.

Abbiamo **denunciato il rischio che una gestione di questo primo esercizio di valutazione non sufficientemente attenta** ad alcuni aspetti – anche solo legati alla comunicazione o alla trasparenza – potesse generare una sorta di “crisi di rigetto” della riforma da parte dei colleghi. Abbiamo evidenziato, man mano che i giorni passavano, i sempre maggiori ritardi nel completamento delle attività gestionali: i Gestori alle prese con le difficoltà di questo primo esercizio avrebbero dovuto evidentemente essere maggiormente supportati e non semplicemente lasciati in prima linea a fare da terminali delle critiche dei colleghi insoddisfatti dei risultati ottenuti.

Purtroppo non siamo stati sufficientemente ascoltati dal Servizio RIU e oggi ci troviamo ad ascoltare i tanti colleghi che si sentono penalizzati. In seguito a quanto ci veniva riferito sulle difficoltà nell'accedere agli atti sui passaggi di segmento siamo intervenuti direttamente con una nostra istanza. Abbiamo preferito fare così, piuttosto che limitarci a inviare loro un modulo, anche per riuscire a ricostruire un quadro d'insieme di quanto avvenuto, che andasse al di là dei casi individuali. Ora potremmo farlo di nuovo con riferimento ai livelli, soprattutto se continueranno a giungerci segnalazioni di colleghi che lamentano la non esaustività dei chiarimenti ricevuti nei colloqui con chi li ha valutati.

Ma ovviamente tutto questo non basta.

In un recente incontro negoziale in cui ci siamo confrontati con l'Amministrazione sulle tematiche da affrontare nei prossimi mesi abbiamo posto sul tavolo la questione di un intervento urgente per affrontare le criticità emerse dalla prima fase di applicazione della riforma. **La soluzione ai problemi rimasti irrisolti passa in primo luogo per i budget per i passaggi di segmento e livello per il prossimo anno** che fra non molto dovranno essere definiti dall'Amministrazione.

È di fondamentale importanza che nel definire questi budget si tenga conto dell'esigenza di:

- i) attuare finalmente la disposizione regolamentare secondo cui va consentito il passaggio di gran parte degli Esperti al segmento dei Consiglieri, pur con tempi diversi in relazione al merito;
- ii) attivare in misura adeguata il nuovo canale per il passaggio dal segmento di Consigliere a quello di Direttore, che si aggiunge a quello dei passaggi disposti sulla base delle graduatorie congelate;
- iii) sanare le incongruenze determinatesi per effetto delle peculiarità di questa prima sessione di avanzamenti.

Ci potranno poi essere **ulteriori interventi, da introdurre innanzitutto a livello applicativo**, sulla base di scelte gestionali maggiormente coerenti con lo spirito della riforma (i.e. non ha senso immaginare

di dover riscrivere il Regolamento del Personale se prima non si è data piena attuazione a tutte le componenti della riforma). E' necessario, ad esempio, che attraverso [gli incontri recentemente annunciati dal Servizio RIU con i Gestori](#) questi siano opportunatamente richiamati alla necessità (e soprattutto messi in condizione) di assumersi pienamente le loro nuove responsabilità nella valutazione a livello decentrato.

Deve essere chiaro che noi **continuiamo a credere nella riforma**: non solo perché ha portato anche benefici, ma anche perché le criticità del presente non ci fanno dimenticare quelle che in un passato neppure troppo remoto si manifestavano nel vecchio sistema degli inquadramenti per i direttivi e che sistematicamente denunciavamo. **Una parte dell'insoddisfazione che oggi i colleghi stanno manifestando trae origine da situazioni createsi nel vecchio sistema degli inquadramenti**, che pure non brillava per obiettività della valutazione, comunicazione delle logiche seguite e – men che mai – trasparenza delle stesse.

Dopo un'innovazione gestionale della portata della riforma delle carriere che ha creato l'Area manageriale e alte professionalità **è a nostro avviso fisiologico** (ed era anzi perfino stato previsto) che possa essere necessario un ***fine-tuning*: alla luce dei problemi emersi nella fase di prima applicazione bisogna ora anticiparne i tempi.**

Per Sindirettivo-CIDA e Dasbi-SINFUB questa è un'esigenza prioritaria, che può inevitabilmente condizionare anche altri confronti negoziali.

Chiediamo quindi dall'Amministrazione un segnale forte su questo punto, confidando che al pari di noi essa abbia a cuore la riuscita della riforma, la principale innovazione gestionale che la Banca abbia compiuto in questi ultimi anni.

Roma, 9 novembre 2017

IL COMITATO DI PRESIDENZA

SINDIRETTIVO-CIDA

IL CONSIGLIO DIRETTIVO

DASBI - SINFUB