

# DASBI

---

## *Delegazione Autonoma Sinfub Banca d'Italia*

### **Avvio del confronto sulla riforma delle carriere**

La delegazione aziendale ha delineato degli interventi tratteggiati al momento solo per grandi linee. Tre a nostro giudizio gli elementi principali che è possibile individuare nell'illustrazione offerta dalla Banca:

1. **il superamento del grado gerarchico a favore della figura professionale**, definita “mestiere” ;
2. definizione di **forme nuove per un maggiore riconoscimento del merito**;
3. **maggiori opportunità a fronte di minori garanzie e maggiore flessibilità**.

La Banca appare fortemente intenzionata a portare avanti e concludere il processo di riforma delineato, sulla base della considerazione che dopo trent'anni dalla precedente esperienza una revisione profonda del sistema degli inquadramenti è diventata cruciale.

L'approccio prospettato per definire i contenuti della riforma è di tipo flessibile. **Dedicheremo quindi al proseguo della trattativa la massima attenzione per ottenere risposte concrete e coerenti ai problemi da tempo irrisolti**: progressivo rallentamento delle carriere; inadeguatezza degli incentivi; eccessiva rigidità nell'organizzazione del lavoro e scarsa responsabilizzazione delle figure professionali.

#### ***Descrizione dei tratti principali della riforma***

Aumento del grado di scolarizzazione, allungamento della vita lavorativa, maggiore specializzazione; questi i tratti principali di un **contesto** che induce ad un ripensamento del sistema dei gradi in modo da valorizzare il ruolo effettivamente svolto e a premiare il merito in forme nuove.

Da un sistema incentrato sui gradi, quindi, si passerebbe ad uno basato sui “**mestieri**”, individuati in base alle conoscenze e alle competenze specifiche di un'attività. Negli intenti, la riforma degli inquadramenti dovrebbe valorizzare le professionalità e per questa via aumentare la soddisfazione dei lavoratori e la qualità dell'attività istituzionale della Banca, mantenendo stabili i valori di riferimento quali competenza, indipendenza, integrazione.

In via preliminare sarà necessario individuare i mestieri presenti in Banca e mapparli in funzione della rilevanza organizzativa per poter associare loro uno specifico **livello**

**retributivo.** Andrà definito il peso da attribuire all'anzianità di servizio e alla parte variabile della retribuzione.

Si interverrà in coerenza col mutato orientamento di base sul sistema delle leve gestionali del personale. Si favorirà la costituzione di un **mercato interno del lavoro** e il suo funzionamento tramite il ricorso diffuso alle *vacancies*.

Le **assunzioni** potranno essere più mirate, il che dovrebbe contribuire anche a ridurre i costi e rendere più snelli i processi di selezione, fermo restando il sistema di concorsi pubblici. Potrebbero essere introdotti meccanismi di alimentazione dall'esterno anche a livelli più elevati di quelli attuali.

I **ruoli *manageriali*** verrebbero attribuiti con mandati a termine; tra questi profili e quelli di tipo specialistico dovrebbe esistere un'osmosi molto accentuata.

Andrà affidato un maggior peso alla **componente variabile della retribuzione**, sulla base di criteri condivisi e trasparenti, e, ove opportuno, coerenti con la situazione del mercato del lavoro esterno.

Si perverrà a un ripensamento del complessivo **sistema di valutazione** basato su obiettivi definiti in maniera trasparente, esplicito anche per livelli superiori della dirigenza.

La **riforma verrebbe impostata ipotizzando un assetto invariato della Banca** nei prossimi anni, in termini di funzioni, numerosità della compagine, articolazione territoriale. Le sue caratteristiche principali dovrebbero essere comunque abbastanza flessibili in modo da poter reggere e operare in maniera ordinata anche in una fase di eventuale cambiamento organizzativo. È da sottolineare che la Banca non esclude che i nuovi inquadramenti possano essere applicati limitatamente a specifiche aree con maggiore contenuto specialistico, lasciando un disegno maggiormente generalista per le funzioni altrimenti caratterizzate.

La mappatura dei mestieri potrebbe, in prima battuta, prendere le mosse dal lavoro svolto per la definizione del sistema di gestione del rischio operativo (che ha individuato 21 compiti e 215 processi).

### *Alcune prime valutazioni*

**Affinché il processo di riforma** delle carriere avviato con gli incontri del 7 e dell'8 febbraio **possa avere pieno successo, eventualità per la quale con convinzione ci adopereremo**, è a nostro giudizio **importante fare tesoro dell'esperienza maturata** nel 2009/10.

In quest'ottica **abbiamo sollecitato l'amministrazione a fornire in maniera tempestiva tutte le informazioni rilevanti alle delegazioni sindacali e ai lavoratori**, in modo che l'ordinato fluire delle notizie non determini asimmetrie informative sulle quali si possa speculare o far arenare il processo negoziale. L'email diffusa dalla Banca a conclusione della tornata negoziale muove alcuni primi timidi passi nella giusta direzione. Sempre sul versante delle informazioni, abbiamo avanzato all'amministrazione la proposta di **costituire appositi gruppi di lavoro misti per elaborare stime dell'impatto che le misure da**

**esaminare potrebbero avere sul personale, anche in una chiave distributiva tra generazioni.**

In secondo luogo, abbiamo sottolineato l'esigenza di analizzare e **valutare una proposta nella quale siano presenti in maniera organica riferimenti alla dirigenza.** La proposta resa pubblica nel 2009/10 si arrestava inspiegabilmente alle soglie della dirigenza.

**È difficile pensare che la riforma possa essere definita indipendentemente da un quadro organizzativo almeno di medio periodo.** Se le future leve gestionali potranno essere definite in maniera flessibile, in modo da poter operare in maniera efficiente anche in un contesto in mutamento, l'impatto delle misure, anche in chiave di distribuzione delle opportunità tra generazioni, andrà valutato molto attentamente perché potrebbe mutare in maniera significativa al mutare dell'organizzazione sottostante.

**Il processo di mappatura dei mestieri è preliminare, ma di importanza cruciale.** Il fare riferimento al lavoro svolto sul versante del rischio operativo potrebbe fornire utili spunti in fase d'avvio, ma andrebbe superato visto che fu svolto per finalità poco coerenti con quelle proprie della riforma delle carriere.

Una completa **osmosi tra ruolo manageriale e professionale** non deve indurre una gradazione d'importanza tra i due ruoli in nessun senso, ovvero da un lato il ruolo di staff non deve essere né il punto di arrivo né il bacino di alimentazione delle posizioni di *line*, ma d'altro canto nemmeno la valvola di sfogo di posizioni di *line* troppo affollate o in situazioni distoniche.

Un fattore sul quale ci sono stati solo fugaci accenni, ma che rivestirà un'importanza molto grande è quello della **transizione al nuovo modello.** È difficile, al momento, intuire cosa la Banca abbia in mente quando parla di transizioni modulari o molto gradualali nel tempo. Sono di per se stesse evidenti le ricadute in termini di distribuzione tra differenti generazioni dei lavoratori degli oneri e dei benefici che queste regole transitorie determineranno.

In capo a cinque settimane la delegazione aziendale dovrebbe essere in grado di presentare una bozza di architettura generale sulla classificazione del personale e sui meccanismi retributivi. Ci riserviamo di effettuare valutazioni maggiormente circostanziate una volta che sarà presentata la proposta.

Roma, 13 febbraio 2012

Il Consiglio direttivo