

DASBI

Delegazione Autonoma Sinfub Banca d'Italia

Aggiornamento Conferenza Quadriennale

Si è tenuto ieri mattina un incontro informativo che relativamente alle modifiche organizzative e territoriali, alle innovazioni tecnologiche ed agli organici del personale avrebbe dovuto fornire un aggiornamento rispetto alla *Conferenza quadriennale* tenuta sul finire del 2013. Purtroppo l'Amministrazione non ha ritenuto opportuno presentare un documento di lavoro affidandosi soltanto a presentazioni orali.

Comunicare come? – Forse mai come in questa fase la Banca dovrebbe affidarsi a una buona comunicazione. Si registrano primi segnali in termini di una maggiore presenza sui giornali e in televisione per proteggere l'Istituto dalla marea montante di qualunquismo e giudizi affrettati. Ma sul versante interno si spreca occasioni importanti.

Ci saremmo aspettati, infatti, una illustrazione dettagliata della strategia che la Banca intende seguire nei prossimi anni, ma le nostre attese sono andate grossomodo deluse. Si tratta di un approccio di sufficienza reiterato, visto che anche la presentazione dell'ultimo Piano strategico fu liquidata con una relazione assai sintetica.

Una comunicazione poco efficace sugli obiettivi da conseguire e sugli strumenti da utilizzare genera resistenze nella compagine, favorisce la conflittualità, incide molto negativamente sul clima aziendale. In un momento particolare in cui la reputazione della Banca passa dal coinvolgimento e dal vissuto quotidiano di ciascun componente dell'Istituto, compiere uno sforzo per comunicare meglio aspetti di rilevanza strategica è di fondamentale importanza.

Soprattutto quando sta partendo il riassetto della rete territoriale e dai Dipartimenti dell'AC si leva unanime la richiesta di una riflessione seria e ponderata sul ruolo che queste strutture devono giocare nell'assetto dell'Istituto e, più ancora, in un'ottica di respiro europeo.

Informatica. – Per quanto riguarda l'area informatica, è stato sottolineato il grande impegno del Dipartimento nello sviluppo di 111 progetti nel 2015, 131 previsti nel 2016. Lo sviluppo di T2S è avvenuto con successo, anche a fronte di difficoltà che si sono dimostrate essere molto più accentuate di quanto inizialmente previsto. Si è consolidata la collaborazione con soggetti esterni come IVASS e Istat che potrebbero in futuro beneficiare di prodotti sviluppati all'interno dell'Istituto come la CAD. Dopo il lancio a fine 2014 del nuovo sito internet della Banca, operazione definita di successo, si prevede a breve l'avvio della nuova intranet aziendale. È stata avviata la sostituzione di 4700 computer desktop con postazioni portatili per favorire la mobilità e un nuovo approccio allo *smart working*. All'interno del Dipartimento, inoltre, è stato costituito un Nucleo per la ricerca al fine di favorire lo sviluppo di innovazioni. In prospettiva andrà affrontato in modo più capillare anche il tema della *cybersecurity*.

Dal canto nostro abbiamo osservato come per i progetti in via di sviluppo sarebbe opportuno fornire indicazioni anche sullo stato di avanzamento, sul rispetto dei tempi programmati e sull'evoluzione dei costi in corso d'opera. Il lancio del nuovo sito Internet poteva essere gestito in maniera più accorta, come argomentammo già sul finire del 2014. Una intranet meglio organizzata,

coerente e più usabile rappresenta non solo un'esigenza sempre più avvertita dai colleghi, ma anche uno strumento aziendale di produttività la cui introduzione non può essere ulteriormente procrastinata. In relazione ai siti dei settori già creati in autonomia per sopperire ai ritardi del progetto Intranet bisogna garantire la piena integrazione dei contenuti all'interno dei sistemi di ricerca dell'Istituto, e gestire un supporto sempre migliore alle iniziative di sviluppo decentrato che hanno mostrato di rappresentare recuperi di efficienza rilevanti in una situazione altrimenti stagnante. Più in generale, si ha l'impressione che ci sia una scarsa attenzione alle esigenze concrete dei fruitori di servizi informatici. Abbiamo sottolineato alcune disfunzioni particolarmente significative registrate di recente su Osiride2 e segnalato le prestazioni non adeguate dei PC in dotazione al personale. Condividiamo il punto di vista generale espresso nella presentazione secondo cui alla discontinuità tecnologica deve fare seguito una discontinuità operativa, altrimenti l'innovazione tecnologica non può mai generare a pieno i miglioramenti che potenzialmente è in grado di esprimere. Su questo versante bisogna essere più coraggiosi e procedere in stretto raccordo con gli utenti, interni ed esterni all'Istituto.

Organizzazione. – È stata richiamata la complessità del contesto in cui l'Istituto è chiamato ad operare. A causa dei cambiamenti tecnologici, dei rapporti con l'Eurosistema a cavallo tra cooperazione e concorrenza, della dimensione multi-istituzionale della Banca. Alcune direttrici di sviluppo sono state individuate nel:

- lavorare per progetti identificando con chiarezza e dando rilevanza ai capi progetto;
- tenere sempre a mente la logica di servizio alla collettività;
- cambio nel metodo di lavoro con maggiore attenzione e coinvolgimento degli stakeholder in un'ottica di corporate social responsibility che sia sempre più trasversale e non più solamente limitata agli aspetti ambientali.

Per quanto riguarda le Filiali, queste sarebbero coinvolte nella costituzione di un numero di poli non ancora specificato dell'ABF, nella vigilanza su circa 250 intermediari finanziari, nella valutazione delle attività stanziabili a fini di politica monetaria (modello ICAS). D'altro canto andranno valutati con attenzione le ricadute della ventilata riforma del sistema del credito cooperativo.

Sul versante dell'Amministrazione centrale è previsto un intervento sul Dipartimento Mercati e sistema dei pagamenti. L'idea è quella di unificare in un solo Servizio tutte le attività di *backoffice*. Altri interventi riguarderanno la Segreteria particolare e il Servizio Sistema dei pagamenti per gestire la dematerializzazione delle quote del capitale nell'ambito della riforma statutaria della Banca.

È stata inoltre sottolineata la necessità di avviare, accanto alla semplificazione dei processi di lavoro e della regolamentazione interna, anche una fase di semplificazione dell'assetto organizzativo della Banca. È stata ipotizzata la predisposizione di linee guida per stigmatizzare pratiche di gestione non coerenti con l'ordinamento interno dell'Istituto (una sorta di *worst practices*).

Naturalmente è impossibile dirsi contrari a un processo di semplificazione, che da tempo auspichiamo possa manifestarsi in maniera capillare. In assenza di proposte concrete, al di là delle dichiarazioni d'intento generali, è però difficile formarsi un'opinione specifica. Il cambiamento deve a nostro avviso essere funzionale a un disegno strategico ampio e condiviso, ma proprio su questo versante si registrano le lacune più grosse. Il rischio è quello di sperimentare periodicamente, anche in tempi ravvicinati, cambiamenti con costi di adattamento per le strutture e per i colleghi potenzialmente elevati, cambiamenti che invece di garantire maggiore efficienza finiscono per disorientare e scoraggiare la compagine.

Non nascondiamo che un certo stupore lo abbiamo provato di fronte a una prospettiva talvolta quasi impersonale dell'esigenza di cambiare processi e organizzazione (aspetto che, come detto, è emerso sia nella presentazione relativa all'IT, sia in quella dell'organizzazione). La definizione dei processi e dell'organizzazione non vengono da Marte, ma sono ambiti nei quali l'Amministrazione può agire. Nell'incalzare la Banca a innovare, riteniamo che il Sindacato possa svolgere un ruolo come partner nel cambiamento e una funzione propulsiva e propositiva sulla via dello svecchiamento del nostro Istituto.

Organici. – Sono stati presentati dall'Amministrazione i dati relativi ai flussi di alimentazione dall'esterno e degli avanzamenti. Questi dati non sono stati mai oggetto di trattativa e negli ultimi anni si è anche esclusa la possibilità di rivederli alla luce delle osservazioni di parte sindacale.

Come già da molti anni, sono all'opera forze che puntano in direzione opposta. Da un lato si registrano fabbisogni in crescita sul versante di varie funzioni (Vigilanza; IT; ABF; ICAS; Autorità di risoluzione). Dall'altro la diffusione delle innovazioni tecnologiche svuota comparti che in passato hanno rappresentato componenti importanti dell'operatività in Banca (emblematici, da questo punto di vista, gli effetti della dematerializzazione dei flussi di tesoreria). Per quanto riguarda la pianta organica, il Comitato Organici ha confermato sostanziale stabilità della compagine.

Per le assunzioni, grazie al superamento degli effetti della Legge Fornero e al piano di incentivi per la Rete, è previsto uno sblocco del turnover con circa 500 assunzioni nei prossimi 3 anni, 185 delle quali già nel 2016 (contro 110 del 2015). Sono previsti innesti anche nella Rete per assecondare la devoluzione dei nuovi compiti;

Per la formazione, il monte ore erogato aumenterebbe a 256 mila (+15% la variazione annuale), confermando un trend in crescita. Maggiore attenzione sarà dedicata ai programmi per la lingua inglese, alla formazione specialistica per la Vigilanza e alle iniziative a beneficio dei capi. Sarà inoltre sviluppata una specifica azione di riorientamento per i colleghi coinvolti nel riassetto rete, aggiuntiva in termine di budget rispetto agli altri interventi.

A seguito dell'indagine di clima, la Banca ha avviato i cantieri dell'innovazione. I capi dei Servizi e i direttori delle Filiali hanno segnalato un certo numero di colleghi che daranno idee per migliorare e superare le numerose criticità evidenziate dall'indagine

Il numero complessivo degli avanzamenti salirebbe nel 2016 a 375 dai 352 previsti per il 2015; le aliquote di promozione, sostanzialmente stabili, sono state in alcuni casi riviste al rialzo rispetto al 2015.

L'impressione generale è che l'Amministrazione sia attestata su di una posizione attendista, in vista di un possibile ammodernamento degli strumenti per la gestione del personale in ottica riforma delle carriere. In alcuni casi (ad esempio per le promozioni a F2 nel ruolo unificato) il numero di promozioni è stato incrementato (da 60 a 70 nell'esempio) per tener parzialmente conto del gran numero di assunzioni avvenute negli anni precedenti. Purtroppo un metro analogo, abbiamo sottolineato, non è stato adottato anche per il ruolo tecnico.

La stabilità delle aliquote di promozione molto spesso nasconde di fatto una erosione delle effettive probabilità di promozione a causa di fenomeni che incidono sulla composizione, ma non sul volume complessivo delle platee di riferimento. Non pensiamo che vi sia all'orizzonte un futuro promettente se si continua a gestire il personale della Banca d'Italia sulla base di un sistema incentivante non più attuale, sempre più inefficace e demotivante non essendo capace di riconoscere e premiare il merito. Senza una riforma degli inquadramenti per tutto il personale dell'Istituto è probabile che restino senza esito gli sforzi innovativi su versanti quali quello organizzativo e informatico.

Per favorire la trasparenza degli atti gestionali abbiamo rinnovato la richiesta di rendere nota la localizzazione dei posti messi a concorso nelle procedure di avanzamento interne, aspetto assai rilevante per i colleghi addetti alla rete territoriale. Analogamente, abbiamo chiesto, per l'ennesima volta, di rendere pubblica la definizione della pianta organica a livello di Filiale e non più a livello aggregato regionale.

L'importanza di fare il punto della situazione. – Da un aggiornamento della Conferenza quadriennale ci saremmo francamente aspettati un'analisi delle innovazioni introdotte dal 2013 e un primo bilancio per poter poi meglio impostare le riflessioni sugli sviluppi futuri. Sono molteplici gli aspetti rispetto ai quali sarebbe stato molto utile fare il punto. Pensiamo alla riforma dipartimentale, ad esempio. Qual è l'esperienza maturata sulla definizione degli obiettivi dei Dipartimenti? L'attenzione su questo aspetto è giustificata dal

fatto che definendo l'obiettivo in maniera chiara, rendendolo pubblico e prevedendo un meccanismo di correzione si definisce, di fatto, uno schema che limita e disciplina la discrezionalità dei Capi dei dipartimenti. Il modello dipartimentale avrebbe dovuto aumentare i margini di flessibilità nella gestione delle risorse, ad esempio col decentramento della mobilità all'interno del Dipartimento. La nostra esperienza ci porta a dire che non vi sono stati miglioramenti significativi in tema di mobilità e, in alcuni casi, si sono registrati preoccupanti arretramenti. Resta integra l'esigenza di garantire la massima trasparenza agli atti gestionali relativi al personale facendo leva sul medesimo principio di *accountability* che è il fulcro dell'azione istituzionale della Banca. Vi è stato davvero un maggior coinvolgimento, anche negli aspetti decisionali, del *middle management*? Abbiamo assistito all'evoluzione nel ruolo giocato dal Funzionario generale posto a capo di un Dipartimento? Da lui ci saremmo aspettati un minor assorbimento nei compiti ordinari di gestione, una maggiore capacità di *vision*, un maggior impegno sul versante delle decisioni strategiche e di sviluppo delle strutture e delle risorse.

Pensiamo, come secondo esempio, agli effetti della riforma organizzativa dell'area Vigilanza. Come sono evoluti i rapporti con l'SSM? Come possiamo operare per favorire una ampia e qualificata presenza italiana a Francoforte? Quali strumenti possiamo efficacemente manovrare per la valorizzazione delle esperienze maturate all'estero al momento del rientro in Banca? Come si intende implementare l'impegno a una maggiore e più efficace tutela della clientela bancaria?

Si tratta comunque di temi di grande rilevanza che auspichiamo possano essere affrontati quanto prima, anche attribuendo maggiore concretezza e spessore agli incontri informativi.

Roma, 16 dicembre 2015

Il Consiglio direttivo