

FINALMENTE ABBIAMO LA RIFORMA DELLE CARRIERE!

Una buona riforma delle carriere e dei sistemi gestionali del personale: dopo mancati interventi su questo versante per più di venti anni, oggi abbiamo davanti ai nostri occhi il **frutto del negoziato** per la carriera direttiva **condotto con grande coraggio, forza e determinazione** dalla CIDA e dalla DASBI con l'Amministrazione.

La fase negoziale che trova quest'oggi il suo compimento è iniziata nel 2012 e ha visto la presentazione da parte della Banca di ben cinque documenti (luglio 2012, gennaio 2014, giugno 2015, dicembre 2015, febbraio 2016), riformulati per tenere in debita considerazione **le critiche e le proposte di modifica sempre più puntuali formulate da Sindirettivo-CIDA e Sinfub-DASBI.**

Il progetto di **riforma sulle carriere** che abbiamo ora condiviso al termine di un lungo e incisivo negoziato, con l'impegno a presentarlo all'attenzione e alle osservazioni delle colleghe e dei colleghi, ha **l'obiettivo di valorizzare le competenze** di ciascuno e **accrescere la motivazione e il coinvolgimento degli individui nelle scelte professionali** che li riguardano, innovando tutte le componenti strutturali, gestionali e retributive del sistema degli inquadramenti.

La riforma tiene conto dei mutamenti intervenuti nell'organizzazione del lavoro, caratterizzata da un maggiore contenuto professionale delle attività svolte, ed è **ispirata a criteri di:**

- **valorizzazione delle competenze professionali**, per corrispondere alle molteplici e diversificate esigenze del personale;
- **meritocrazia**, per accrescere il capitale umano dell'Istituto e, per tale via, la qualità e l'efficienza dei servizi offerti alla collettività.

Cardini del nuovo sistema sono i seguenti:

- **semplificazione della struttura degli inquadramenti** che, per entrambi i ruoli fondamentali di professional e manager, si caratterizza per la riduzione della gerarchia e l'omogeneità delle mansioni, in linea con le capacità e le competenze professionali del personale;

- **valorizzazione delle scelte individuali** per lo sviluppo professionale e per le progressioni retributive e di carriera. Si ampliano le opportunità di crescita del personale per tutta la durata della vita lavorativa, consentendo di percorrere carriere di stampo manageriale ovvero professionale, con assunzione di responsabilità crescenti. Ne conseguono più frequenti occasioni per diversificare le esperienze lavorative, eventualmente anche con la copertura di posizioni organizzative. **La retribuzione sarà maggiormente correlata al merito individuale e alle responsabilità** legate alle posizioni ricoperte e agli incarichi svolti;
- **maggiore responsabilizzazione della dirigenza** nella gestione e nello sviluppo delle risorse affidate, nella distribuzione degli incentivi economici, nel conseguimento dei risultati. Gli **strumenti di gestione del personale** sono **ampliati** e **decentrati**, in modo da attribuire ai Capi la diretta responsabilità di valorizzare i collaboratori in base al merito e alla competenza, di sostenerne e incentivarne la motivazione, di convogliarne le energie verso gli obiettivi aziendali.

L'**assetto degli inquadramenti** dell'attuale carriera direttiva (che muta nome in Area Manageriale/Alte professionalità) viene ricondotto ai ruoli organizzativi fondamentali (senior management, middle management, funzionari, quadri), per meglio rispondere alle mutate esigenze dell'organizzazione del lavoro, caratterizzata da una maggiore connotazione professionale dei compiti, con più ampi ambiti di autonomia nell'esercizio dei ruoli e un accorciamento della linea nei processi operativi, decisionali e di controllo.

Il sistema dei **passaggi di livello economico e di fascia** persegue l'obiettivo di valorizzare la crescita professionale e il merito, superando l'attuale modello accentrato di avanzamenti, basato su prove d'esame, giunte di scrutinio e graduatorie uniche a livello d'Istituto, a favore di un modello decentrato, fondato sull'osservazione diretta e sulla valutazione dell'attività lavorativa da parte dei capi di linea, organizzato però in modo tale da assicurare una complessiva omogeneità di trattamento. Il sistema è assistito da forti caratteristiche di pubblicità e da criteri puntuali che consentono l'esercizio di funzioni di controllo. Gli avanzamenti, rappresentati dai passaggi di livello economico e di fascia, avverranno sulla base di un budget equamente distribuito tra Dipartimenti.

Gli interventi sul **sistema retributivo** si muovono lungo due direttrici:

- **consentire progressioni economiche per l'intera vita lavorativa**, in modo da dare più spazio alle carriere professionali e risolvere gli attuali "colli di bottiglia";
- **semplificare l'assetto delle retribuzioni**, razionalizzando l'attuale sistema, frutto di stratificazioni nel tempo di una pluralità di istituti.

Viene introdotto un **sistema di valutazione individuale** basato su obiettivi condivisi tra Capo diretto e singola risorsa, che soddisfa il requisito della prossimità tra valutato e valutatore. Gli obiettivi sono declinati sulla base dell'attività effettivamente svolta nelle singole strutture e questo contribuisce a superare la definizione dei fattori assai generici attualmente vigente. L'alimentazione, nel tempo, di un serbatoio di obiettivi individuali curato dalla Funzione del personale da un lato pone argini all'eventualità che siano definiti obiettivi cervellotici e difficili da conseguire quasi per costruzione, dall'altro consente al sistema di evolvere nel tempo riducendo i rischi di obsolescenza.

Per i titolari di posizioni di rilievo organizzativo (Capi di Servizi o Filiali e loro vice e titolari delle unità di base) è introdotto un meccanismo per raccogliere **feedback sui comportamenti manageriali** da parte dei collaboratori diretti. Tale meccanismo rappresenta una componente strutturale del sistema dei feedback ed è attivato annualmente. I feedback di questo tipo sono presi in considerazione per il passaggio di segmento, per il conferimento di incarichi, per l'estensione biennale degli stessi.

L'accordo consente di portare in ambito regolamentare (e quindi **negoziale**) **principi e criteri di valutazione oggi tratteggiati per grandi linee** e specificati in maniera più organica e dettagliata solo nelle circolari applicative, redatte in autonomia dall'Amministrazione.

Si introduce il principio di **temporaneità** nella copertura delle posizioni di rilievo organizzativo. Il termine è fissato in 4 anni, prorogabile di altri 2.

Il nuovo sistema di **mobilità** intende favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta sul mercato interno del lavoro. Il sistema delle *vacancy* sarà impiegato per l'assegnazione delle posizioni di Vice Capo Servizio e Capo divisione. La mobilità del personale che non ricopre posizioni di rilievo organizzativo avverrà tramite il meccanismo del *job posting*, sia all'interno del Dipartimento che tra Dipartimenti. In caso di superamento delle selezioni vi è la garanzia di potersi trasferirsi in tempi ragionevolmente brevi. Lo schema del *job posting* potrebbe essere impiegato anche per il conferimento dell'incarico di sostituto di unità di base.

I colleghi che **rientreranno dall'aspettativa per assunzione di impieghi**, all'estero o in Italia, beneficeranno di un meccanismo per la ricostruzione della carriera che riconoscerà almeno un passaggio di livello economico per ogni biennio trascorso in aspettativa. Si tratta di una componente del complessivo disegno di riforma che favorisce la mobilità temporanea del personale anche all'esterno dell'Istituto, favorendo la maturazione di esperienze in altri contesti organizzativi. Questa misura va letta insieme agli interventi definiti su nostro impulso nel gennaio del 2014 per la copertura previdenziale dei periodi di aspettativa per l'assunzione di impieghi presso la BCE.

Sono previste nuove modalità di **alimentazione dell'Area Manageriale/Alte Professionalità**, sia dall'esterno della Banca che dall'interno. Il disegno di riforma rivede l'attuale insoddisfacente collocazione dei **Coadiutori** come apice della carriera operativa, consentendo di porli opportunamente alla base della carriera direttiva. La previsione di un **concorso** accessibile a tutti i colleghi del comparto operativo con almeno **5 anni di anzianità** di servizio contribuirà a una più efficace valorizzazione del patrimonio di conoscenze e competenze già presente all'interno dell'Istituto.

Le esigenze di una rapida entrata "a regime" della riforma sono state coniugate con una **transizione** tale da tener conto, per quanto possibile, delle aspettative di progressione in carriera già maturate.

Vediamo più da vicino i diversi aspetti qualificanti della riforma.

SEMPLIFICAZIONE DEI GRADI - PROFESSIONAL E MANAGER

L'assetto degli inquadramenti viene ricondotto ai **ruoli organizzativi fondamentali** (senior management, middle management, funzionari, quadri).

Al momento del reinquadramento:

- i Funzionari Generali saranno reinquadrati con la qualifica di General Manager (3 classi stipendiali);
- i Condirettori Centrali, Direttori di Sede e Direttori Superiori nel segmento dei Principal Director (prima fascia stipendiale contenente 11 livelli economici);
- i Direttori Principali, Direttori e Condirettori nel segmento dei Director (seconda fascia stipendiale contenente 18 livelli economici);
- i Primi Funzionari, Funzionari di 1[^] e Funzionari di 2[^] nel segmento degli Advisor (terza fascia stipendiale contenente 21 livelli economici);
- i Coadiutori optanti vincitori del colloquio nel segmento Expert (quarta fascia stipendiale contenente 22 livelli economici).

Per tener conto dei livelli di inquadramento del sistema previgente, nella seconda e terza fascia (Director e Advisor) i colleghi dal settimo livello retributivo in su acquisiranno la qualifica di Senior (Senior Director e Senior Advisor).

Per il raggiungimento del numero dei livelli o dell'anzianità stabiliti come base minima per poter essere valutati ai fini del passaggio al segmento superiore:

- i Primi Funzionari e i Funzionari di 1[^] si considerano aver conseguito i 3 livelli nel segmento di Advisor;
- i Funzionari di 2[^] scrutinabili a Funzionario di 1[^] si considerano aver conseguito 2 livelli nel segmento di Advisor;
- i Funzionari di 2[^] non ancora scrutinabili a Funzionario di 1[^] si considerano aver conseguito 1 livello nel segmento di Advisor;
- i Coadiutori reinquadrati nel segmento Expert mantengono l'anzianità nel grado ai fini del raggiungimento del requisito di 5 anni di permanenza nel segmento per poter accedere a quello di Advisor.

Sono stati previsti itinerari di carriera per il personale direttivo adibito sia a compiti a prevalente contenuto "**manageriale**" sia a quelli di tipo "**professionale**" (analisi, studio, progettazione, programmazione, ecc.), definendo ambiti mansionistici/responsabilità per entrambe le tipologie di posizione e "regole del gioco" che consentano fra l'altro la possibilità di passaggi orizzontali in entrambe le direzioni, in linea con le caratteristiche e le aspirazioni del personale.

Ai percorsi professionali e manageriali corrispondono parallelismi di progressione ed eguaglianza di trattamento stipendiale e di status.

Si ampliano per il personale le opportunità di scelta tra percorsi di carriera manageriale (con assunzione di crescenti responsabilità organizzative) e professionale (per quanti intendano accrescere la propria specializzazione, continuando a svolgere lo stesso "mestiere"). Sono sempre possibili passaggi dall'uno all'altro percorso. Gli sviluppi di carriera (progressione tra profili e segmenti professionali), presenti per entrambi i percorsi, mirano a dare riconoscimenti e incentivi per tutta la durata della vita lavorativa. Si offrono più frequenti occasioni per diversificare le esperienze lavorative attraverso l'utilizzo esteso dello strumento delle *vacancy* e del *job posting*.

SISTEMA DI AVANZAMENTI DI SEGMENTO E DI LIVELLO

Si realizza il **superamento del sistema di promozioni accentrato** a livello di intera azienda (scrutinio, giunta), governato anche da prove di esame, a vantaggio di selezioni (con criteri unici a livello aziendale) effettuate da parte di Comitati di responsabili molto più prossimi agli scrutinati, con attribuzione di **avanzamenti equidistribuiti** fra Dipartimenti/Servizi/Filiali.

Si realizza l'**eliminazione della prova a Condirettore e il superamento del concorso a F2** per i laureati magistrali di futura assunzione nel segmento di Expert e per i Coadiutori optanti che superano la prova-colloquio di reinquadramento.

Gli avanzamenti di **livello retributivo** sono governati da regole vantaggiose e decisi dai diretti responsabili degli scrutinati, con un budget di percentuale equidistribuito fra le Strutture.

Il conseguimento dell'avanzamento di livello avverrà a beneficio di una platea:

- maggiore o uguale al 60% annuo per il personale in prima e seconda fascia;
- per il personale in terza e quarta fascia al primo anno nei confronti di una limitata fetta di popolazione, al secondo anno a una popolazione maggiore o uguale all'80% di quelli che non lo hanno conseguito al primo anno, ai restanti al terzo anno, purché abbiano ricevuto giudizi comunque positivi in tutte le aree di valutazione. Questa ultima quota a regime sarà compresa tra il 7 e l'8%.

Sono stati introdotti meccanismi di feedback rafforzato per i valutati ritenuti meno meritevoli.

VACANCY - INCARICHI TEMPORANEI - MOBILITÀ

Il sistema di gestione delle posizioni tramite *vacancy* rappresenta l'ordinario strumento per l'attribuzione delle **posizioni organizzative** di Vice Capo Servizio/Sede, Capo/Sostituto di Filiale, Capo di unità di base. Ciò intende favorire anche una maggiore articolazione dei percorsi professionali in vista della copertura delle posizioni apicali.

L'attribuzione delle posizioni organizzativo-funzionali avverrebbe tramite *vacancy*, le cui modalità di svolgimento sono state rese molto più trasparenti nei confronti dei candidati (ad es. peso attribuibile a ciascuna macro-area di valutazione, informativa circa le domande presentate e tempestiva comunicazione agli interessati dell'esito della fase di selezione cartolare, pubblicazione delle persone convocate per il colloquio, informativa specifica a tutti i candidati sull'esito della *vacancy* con l'indicazione dei punti di forza del profilo di ciascuno e delle ragioni per le quali è stato individuato il candidato selezionato), con valutazione delle candidature da parte di una Commissione.

Gli avvisi di posizione vacante sono raggruppati e pubblicati per livello di responsabilità organizzativa in due/tre momenti dell'anno. Ciò consente di individuare, anche in chiave comparativa, le selezioni relative a posizioni più rispondenti alle proprie aspirazioni e coerenti al proprio profilo professionale.

L'avviso di posto vacante indica (*job description*) le principali responsabilità che la posizione prevede, i livelli di inquadramento e i requisiti professionali e manageriali per partecipare (titoli di studio e altre qualifiche, competenze ed esperienze richieste).

La valutazione delle candidature viene effettuata da un panel formato da 4 elementi attraverso un esame dei *curricula*, integrato per le posizioni di Vice Capo Servizio/Sede/Filiale di maggiore complessità da una verifica delle competenze

manageriali a cura di una società di consulenza esterna, con l'obiettivo di verificare il possesso delle caratteristiche richieste.

Sulla base della *short-list* proposta dal panel, la decisione finale è assunta dal Direttorio, che conferisce gli incarichi al personale che ha superato le selezioni. La motivazione è portata a conoscenza dei partecipanti alla selezione.

Le posizioni organizzative verrebbero attribuite per un periodo di 4 anni, prorogabili di altri 2. A fronte di preminenti esigenze organizzative/gestionali opportunamente motivate, la durata dell'incarico potrebbe essere ulteriormente prorogata.

Per le posizioni organizzative in essere al momento della riforma, sarà avviata dalla Banca una riflessione volta a rivalutare le situazioni alla luce dei principi di temporaneità introdotti con la riforma medesima.

Per la mobilità del **personale che non riveste posizioni di rilievo organizzativo** (tra Dipartimenti, tra Filiali, tra queste e la piazza di Roma) verrebbe previsto un meccanismo di *job posting*, con l'obiettivo di accrescere il livello di trasparenza sulle opportunità presenti nel mercato interno del lavoro e agevolare il contatto diretto tra domanda e offerta di ruoli professionali.

Tale meccanismo è di norma avviato prima in ambito dipartimentale e successivamente, ove non sia stato possibile assegnare il posto, esteso alla generalità della compagine.

Il conferimento dell'incarico di sostituto di Capo di unità di base verrebbe effettuato mediante *job posting* nei casi in cui non sia possibile individuare con provvedimento del Capo Dipartimento/Filiale un profilo idoneo all'interno dell'unità di base.

Il *job posting* integra il sistema di mobilità d'ufficio per il personale inquadrato nell'Area. Viene comunque mantenuta la possibilità di manifestare aspirazioni di cambiamento di residenza/utilizzo e sono stabiliti criteri per assicurare continuità nella copertura dei ruoli di nuova assegnazione.

In caso di esito positivo della selezione è garantito il trasferimento in tempi compatibili con l'esigenza di assicurare un congruo periodo di affiancamento/passaggio di consegne.

FEEDBACK - VALUTAZIONE

I capi di linea avranno un ruolo fondamentale nella gestione e nello sviluppo delle risorse, nel riconoscimento degli incentivi, nel conseguimento dei risultati. Si realizza un ampliamento e un decentramento degli strumenti di gestione del personale (affidamento e valutazione incarichi, avanzamenti economici, gestione delle *vacancy*) in modo da attribuire ai capi di linea la diretta responsabilità di valorizzare i collaboratori, di sostenerne la motivazione, di convogliarne le energie verso gli obiettivi aziendali.

È prevista una maggiore responsabilizzazione dei capi di linea nelle scelte effettuate, da assicurare sia attraverso una verifica dei risultati conseguiti sia attraverso una valutazione dei comportamenti manageriali che dia anche voce ai collaboratori. A tal fine, per coloro che detengono una responsabilità di gestione delle risorse viene introdotta anche una valutazione dei comportamenti manageriali adottati, formulata da un gruppo costituito dai diretti collaboratori del valutato appartenenti all'Area Manageriale/Alte professionalità, da pari ruolo ed eventualmente da alcuni soggetti esterni alla Struttura di appartenenza.

Il feedback sugli obiettivi individuali si concentra sul contributo fornito annualmente nell'attività lavorativa; elementi caratterizzanti sono: la prossimità tra valutatore e valutato, l'aderenza/concretezza rispetto al lavoro svolto, la continuità e la pluralità delle fonti di valutazione.

Al personale appartenente al secondo, terzo e quarto segmento professionale (Director, Advisor, Expert) verranno assegnati annualmente obiettivi a struttura predefinita, individuati dal Capo diretto all'interno di un repertorio, che raccoglie gli obiettivi più ricorrenti, di complessità crescente in relazione al segmento professionale.

Per il personale Expert sono previsti 3 obiettivi volti a orientare la prestazione dei valutati nelle seguenti aree: conoscenze, performance, comportamenti. Per il personale Advisor e Director il feedback si articola su 4 obiettivi: oltre che nelle 3 aree del segmento precedente, anche in quella gestionale.

CRITERI - PUBBLICITÀ - CONTROLLO

I **passaggi di segmento** professionale sono assistiti da criteri omogenei per l'intero Istituto, che vengono resi noti agli interessati e che sono illustrati nei confronti dei Comitati responsabili delle scelte, e vengono effettuati sulla base:

- della storia professionale nel segmento di provenienza, come emerge dai risultati delle valutazioni annuali (ossia dai feedback sugli obiettivi e dai feedback sui comportamenti manageriali), dalla complessità degli obiettivi raggiunti, dal livello di competenze specialistiche/manageriali dimostrato nello svolgimento degli incarichi affidati e/o nelle posizioni ricoperte, anche presso Enti esterni, dai feedback da parte di altri soggetti, dai precedenti di carriera;
- del possesso delle caratteristiche necessarie per l'esercizio dei ruoli manageriali/professionali.

I provvedimenti di passaggio di segmento professionale sono comunicati a tutti i dipendenti.

I **passaggi di livello** saranno attribuiti attraverso una comparazione: del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati, tenuto anche conto di sopravvenute situazioni di fatto che ne abbiano reso più difficoltoso il conseguimento; della complessità dei singoli obiettivi; del livello di competenze dimostrato nello svolgimento degli incarichi affidati; del contributo complessivo fornito alla unità/Struttura d'appartenenza; dei feedback da parte di altri soggetti.

Al 1° luglio di ogni anno viene pubblicato, per ciascun segmento professionale, l'elenco di tutti i dipendenti della Banca, in ordine alfabetico, con l'indicazione del livello economico.

Per accrescere la consapevolezza del personale sulle dinamiche di carriera, in un quadro di piena trasparenza, sono anche diffusi statistiche e indicatori idonei a consentire a ciascuno di valutare la propria situazione rispetto al resto della popolazione del segmento di appartenenza.

Ai Sindacati firmatari l'Amministrazione renderà annualmente un'informativa, assistita da un idoneo supporto di statistiche, sui risultati dei passaggi di segmento e di livello, così come dell'attribuzione della maggiorazione sull'indennità di funzione.

INCREMENTI RETRIBUTIVI DI BREVE E LUNGO PERIODO

La riforma non è certo “a costo zero”: la Banca investirebbe risorse aggiuntive sia in fase di avvio (riconoscendo al personale soggetto a riforma l’assegno di reinquadramento e nuovi livelli retributivi) sia nelle future progressioni economiche.

Gli interventi sul sistema retributivo si muovono lungo due direttrici:

- consentire progressioni economiche per l’intera vita lavorativa, in modo da dare molto più spazio alle carriere professionali e risolvere gli attuali “colli di bottiglia”;
- semplificare l’assetto delle retribuzioni.

All’avvio del nuovo sistema, saranno riconosciuti 2,5 scatti (pesanti o leggeri) sulla voce stipendio. Il nuovo valore dello stipendio servirà per determinare il livello retributivo (arrotondamento per eccesso) nel nuovo sistema (segmenti-livelli). Per ridurre l’ampiezza dell’arrotondamento verranno usati in via transitoria anche livelli intermedi rispetto a quelli a regime. Sarà accelerato il passaggio al livello ordinario per coloro che saranno stati reinquadrati in livelli transitori.

I livelli stipendiali massimi conseguibili nel vigente ordinamento dopo 42 anni (es. nei gradi di Direttore superiore, Direttore principale, Primo Funzionario) sono di molto inferiori ai massimi livelli stipendiali conseguibili nel nuovo sistema (es. Principal Director, Director, Advisor).

Il valore dello scatto di merito di nuova introduzione è uguale o maggiore alla somma di 3 scatti pesanti di anzianità per seconda e terza fascia; è maggiore di due scatti pesanti per prima e quarta fascia.

La somma della gratifica parte-base e dell’indennità forfettaria maggiori prestazioni sarà grosso modo equivalente alla **parte base della nuova indennità di funzione** (che sarà espressa in percentuale dello stipendio per intervalli compresi fra l’11% e il 25% circa). Le somme rivenienti dal rimborso spese di rappresentanza saranno invece inglobate nello stipendio.

In questo modo, peraltro, va rilevato che verranno meno in futuro gli effetti rivenienti dall’incremento della voce rimborso spese di rappresentanza connesso al conseguimento, nel sistema vigente, della promozione al grado superiore.

Una nuova voce retributiva è rappresentata **dalla maggiorazione sull’indennità di funzione** (che potrà essere modulata in una percentuale compresa fra 1-10%) attribuibile secondo criteri e per motivi prestabiliti. La maggiorazione è prevista per le posizioni di responsabilità manageriale nonché per incarichi professionali rilevanti aventi carattere di stabilità.

La **gratifica** rimarrà attribuita sotto forma di bonus - che ha carattere eventuale e “una tantum” - legato al contributo individuale nell’anno di riferimento.

Le altre voci retributive (ad es. premio di presenza, indennità di residenza, *ad personam* sulla gratifica) rimangono inalterate rispetto ad oggi.

TEMPI DI PERCORRENZA CARRIERA

Nell’attuale ordinamento il passaggio da Coadiutore a Condirettore può avvenire in tempi minimi di 13 anni, a fronte di uno standard rappresentato, al momento, da 20 anni che si riducono a 18 nei casi migliori.

Domani il percorso da Esperto a Director potrà essere compiuto nei casi migliori in 11 anni; in 19 anni procedendo al ritmo di una progressione di livello ogni due anni.

COADIUTORI

Il personale inquadrato nei gradi di Coadiutore/Coadiutore principale potrà esercitare un'**opzione per il reinquadramento** nell'Area Manageriale/Alte professionalità nel segmento degli Expert, previo il superamento di una prova-colloquio, mantenendo l'anzianità maturata nel grado di provenienza ai fini del raggiungimento del limite di 5 anni di permanenza nel segmento Expert (alternativo a quello dell'appartenenza almeno al livello 3) per passare, senza esame, al segmento superiore (Advisor).

Il Coadiutore optante che ha superato il colloquio verrebbe reinquadrato con 2,5 scatti di anzianità, perderebbe il compenso per lavoro straordinario e il premio individuale di produttività, ma guadagnerebbe l'indennità di funzione, nella misura del 13-14% circa, avrebbe il plus-orario conteggiato nel premio di presenza e potrebbe vedersi attribuita la maggiorazione dell'indennità di funzione nonché i bonus di gratifica se ritenuto meritevole.

Altra modalità, a regime, di alimentazione dall'interno nel quarto segmento (Expert), sarebbe quella possibile mediante un **concorso interno** al quale si potrebbe accedere dopo cinque anni dall'assunzione in Banca in qualunque grado.

Al momento del passaggio alla fascia di Advisor, previsto per la gran parte degli appartenenti al quarto segmento pur con tempi diversi in relazione al merito, l'ex Coadiutore reinquadrato Expert conseguirebbe l'assegno di avanzamento (consistente in due livelli del segmento di provenienza), più l'eventuale arrotondamento per eccesso al livello di arrivo del segmento superiore.

Abbiamo chiesto alla Banca che sia applicata una quota di passaggi da quarto a terzo segmento professionale in via transitoria superiore a quella attualmente applicata per il concorso a F2.

PERIODI DI ASPETTATIVA

Viene introdotta una significativa apertura sulla valorizzazione delle esperienze maturate dal personale durante i periodi di aspettativa per assunzione di incarichi in Italia e all'estero.

All'atto del rientro in servizio del personale in aspettativa per assunzione di impieghi, l'Amministrazione:

- opera la **ricostruzione di carriera**, riconoscendo un passaggio di livello economico per ogni due anni trascorsi in aspettativa. Al fine di valorizzare l'esperienza acquisita nella posizione ricoperta, l'Amministrazione si riserva di attribuire un livello aggiuntivo per ogni 3 anni di aspettativa, a fronte di performance particolarmente significative;
- valuta l'esperienza acquisita nella posizione ricoperta anche ai fini di un eventuale passaggio di segmento professionale.

Abbiamo chiesto alla Banca di valutare i modi attraverso i quali procedere a una idonea valorizzazione dei periodi di aspettativa per assunzioni di incarichi in Italia e all'estero anche per il personale già rientrato nell'Istituto.

REGIME TRANSITORIO – TUTELA ASPETTATIVE QUALIFICATE

All'avvio della riforma il reinquadramento del personale è disposto sulla base del grado posseduto in esito all'ultima sessione di avanzamento del 2016, effettuata secondo le regole vigenti.

Le esigenze di una rapida entrata "a regime" della riforma sono state coniugate con una transizione tale da **tener conto, per quanto possibile, delle aspettative di progressione in carriera già maturate.**

Per tale ragione, i dipendenti che, in relazione alla posizione occupata nelle graduatorie definite nell'ultima sessione 2016, applicando le percentuali di avanzamento dell'ultimo triennio, avrebbero conseguito un avanzamento a partire dal 2017 e sino al 2019 (o 2020 per l'avanzamento a Condirettore) sono riconosciuti titolari di una aspettativa "qualificata" alla promozione, che viene tutelata mediante una disciplina transitoria. Il contenuto e la durata della disciplina sono differenziati a seconda che la promozione attesa determini o meno il reinquadramento in un diverso segmento professionale.

Per l'avanzamento a Condirettore, vengono reinquadrati nel segmento professionale superiore (Director) con decorrenze corrispondenti a quelle in cui avrebbero conseguito il grado nell'attuale sistema i dipendenti che:

- abbiano una prova integrativa ancora valida nell'ultima sessione di avanzamenti "vecchio sistema" e avrebbero avuto una elevata probabilità di conseguire il grado in relazione alla valutazione e al voto nella prova integrativa posseduti (avanzamento da F1 a Condirettore per il periodo dal 2017 al 2020);
- alla luce degli avanzamenti attribuiti nell'ultimo triennio, avrebbero avuto nel vecchio sistema una elevata probabilità di conseguire il grado nel periodo 2017-2019 (avanzamento da Primo Funzionario a Condirettore).

In particolare viene attribuita l'eventuale differenza tra l'importo stipendiale che avrebbero raggiunto con l'avanzamento al grado di Condirettore (maggiorato di un numero di scatti pesanti decrescente da 2 a 0,5 per promozioni conseguite dal 2017 al 2020) e quello che conseguono per effetto del passaggio di segmento professionale nel nuovo sistema.

Per i passaggi da Funzionario di 2[^] a Funzionario di 1[^] e da Funzionario di 1[^] a Primo funzionario, le graduatorie della giunta di scrutinio vengono tenute in vita per il triennio 2017-2019, applicando le percentuali di avanzamento ai due gradi non inferiori a quelle dell'ultimo triennio. Ai colleghi che avrebbero conseguito in tal modo una promozione secondo il vecchio regime si applica un regime di confronto fra quanto avrebbero ottenuto a livello stipendiale per effetto della promozione nel regime previgente (applicando anche in questo caso una maggiorazione di 2/1,5/1 scatti pesanti a seconda del conseguimento della promozione nel 2017, 2018 o 2019) e la situazione raggiunta in quello nuovo.

Inoltre, nei primi quattro anni di funzionamento del nuovo sistema (2017-2020), è previsto un più elevato numero di passaggi di livello al primo anno. Tali passaggi sono destinati, in via prioritaria, ai dipendenti che, pur non essendo scrutinabili nell'attuale sistema nell'anno 2016, lo sarebbero diventati nel successivo quadriennio.

RUOLO E PROFILO – AMMINISTRATIVI, TECNICI E LEGALI

La riforma consente di superare già a livello di middle management (Director) le attuali segmentazioni che inibiscono utilizzi diversificati nonché l'attribuzione di responsabilità dirigenziali comparabili a fronte della copertura di mansioni analoghe.

L'assetto degli inquadramenti proposto semplifica l'attuale ripartizione del personale in gradi e ruoli (con la sola eccezione del ruolo legale che viene mantenuto, nel rispetto della legge professionale), prevedendo un profilo tecnico per il terzo e quarto segmento professionale, dal quale si può uscire in qualunque momento per opzione del dipendente e, comunque, al passaggio a Director.

ALIMENTAZIONE DELL'AREA

Dall'**esterno**, viene prevista finalmente l'assunzione direttamente in carriera direttiva dei futuri laureati magistrali vincitori di concorso.

L'alimentazione dall'esterno dell'Area "Manager/Alte professionalità" avverrebbe con elementi in possesso di laurea specialistica ed eventuale esperienza/specializzazione *post-lauream*.

L'inquadramento per assunzione dall'esterno potrebbe avvenire di norma nei primi 4 livelli economici della fascia di Expert o Advisor.

Dall'**interno**, l'alimentazione dell'Area avverrebbe - dopo la modalità eccezionale consentita, in via transitoria, per i Coadiutori/Coadiutori principali che optano per il reinquadramento e superano lo specifico colloquio - nel terzo segmento (Advisor), con i dipendenti che avrebbero acquisito il grado di Funzionario di 2^a in esito al concorso interno previsto dalla vigente disciplina per i Coadiutori/Coadiutori principali; nel quarto segmento (Expert), mediante un concorso al quale si può accedere dopo cinque anni dall'assunzione in Banca.

INCENTIVI AL PENSIONAMENTO ANTICIPATO

In relazione ai contenuti della riforma del sistema degli inquadramenti, nella prospettiva di favorire un ricambio generazionale e ferma restando la volontà di non voler ridurre gli organici dell'Istituto, sono stati concordati per il personale dell'Amministrazione centrale e delle Filiali non interessate dal riassetto della rete territoriale i seguenti incentivi al pensionamento anticipato, tra loro alternativi.

Tipo 1 - In favore dei dipendenti che maturano il diritto a pensione (INPS o Banca) entro il 30 giugno 2019 e cessano successivamente alla maturazione del diritto, previa presentazione di domanda irrevocabile con un preavviso rispetto alla cessazione dal servizio pari a 3 mesi, il riconoscimento di una somma **una tantum**, aggiuntiva all'indennità di fine rapporto, con riferimento al periodo intercorrente tra la data di cessazione e quella prevista per il collocamento a riposo d'ufficio. Tale somma è pari: i) per il periodo fino a 11 mesi: a tante mensilità di stipendio quanti sono i mesi interi mancanti al collocamento a riposo d'ufficio fino a un massimo di otto; ii) per il periodo ulteriore: a una mensilità di stipendio ogni ulteriori quattro mesi mancanti al collocamento a riposo d'ufficio, con arrotondamento per eccesso della frazione residua superiore a due mesi.

Tipo 2 – In favore dei dipendenti che maturano diritto a pensione entro il 30 giugno 2022 e decidano di anticipare, al massimo di tre anni, la cessazione rispetto alla data di maturazione di tale diritto, previa presentazione di domanda irrevocabile con un preavviso rispetto alla cessazione dal servizio pari a 6 mesi e ferma restando la liquidazione dell'indennità di fine rapporto se spettante: i) riconoscimento, fino alla data di liquidazione della pensione (INPS o Banca), di un **assegno per il sostegno del reddito**, pari al 70% dell'ultima retribuzione pensionabile; ii) copertura assicurativa presso l'INPS nel periodo successivo alla cessazione dal servizio, determinazione della pensione eventualmente spettante ai dipendenti assunti ante 28 aprile 1993 ai sensi della RTQ e versamento della contribuzione in favore dei dipendenti assunti dal 28 aprile 1993 iscritti alla previdenza complementare.

Sono esclusi dai benefici coloro che hanno fruito del regime di mobilità previsto dagli accordi sulle misure di sostegno del 16 giugno 2015.

Il personale addetto alle strutture interessate dalla chiusura che matura diritto alla pensione INPS o Banca entro 7 anni e mezzo dal 31.12.2018 ha titolo alle misure di accompagnamento all'uscita di cui al punto 3a) degli accordi del 16 giugno 2015 e ha tempo fino al 31 marzo 2016 per avanzare domanda. Il personale che non dichiara di avvalersene entro tale data sarà destinatario del regime di mobilità previsto per il restante personale delle medesime strutture.

ALTRI ASPETTI

Abbiamo richiesto che il testo dell'**articolato**, prima di essere presentato in sede negoziale, sia illustrato e discusso in appositi **incontri di natura tecnica**.

È prevista entro il primo trimestre 2019 una **sede di verifica** negoziale dopo l'entrata in vigore della riforma con le OO.SS. firmatarie degli accordi, per eventuali modifiche della normativa.

Viene assunto dall'Amministrazione un impegno a rivalutare la situazione del **personale a contratto** alla luce della riforma per presentare nel 2017 gli esiti di questo approfondimento. Abbiamo chiesto alla Banca di procedere già prima della fine 2016 all'avvio della riflessione circa l'esistenza delle condizioni per l'inquadramento a ruolo dei dipendenti a contratto che svolgano attività lavorative riconducibili ai fini istituzionali della Banca.

Per tener conto delle modifiche di voci retributive pensionabili, è stato concordato di adeguare di conseguenza nel **Regolamento TQP** il computo degli emolumenti utili a determinare i trattamenti ridefinendo anche le aliquote dell'indennità convenzionale.

È stato assunto l'impegno a definire in tempi brevi le modalità di impiego delle somme rivenienti dallo 0,9% della massa salariale 2013, accantonata e rivalutata, destinata alla **previdenza complementare** con l'accordo del 13 novembre 2014 sulla "efficienza aziendale".

Gli importi del **trattamento di missione** (diarie e contributo di viaggio) parametrati ai gradi pre-esistenti saranno modificati applicando un valore medio ponderato sulla base della numerosità delle persone per ciascun grado che confluisce nei diversi segmenti professionali.

A far tempo dall'1.1.2017, inoltre, il contributo di viaggio verrebbe corrisposto solo nella misura base e integralmente a fronte di missioni di durata superiore a cinque giorni

lavorativi nonché di rientri in residenza nel fine settimana e in caso di interruzione della missione. Nel caso di missioni brevi il contributo di viaggio sarà erogato al 60%. Nel contempo, sarà possibile autorizzare l'acquisto di biglietti aerei con tariffe che consentano cambi di orario con applicazione di penali.

Con decorrenza dall'1.1.2017, il trattamento a piè di lista sarà obbligatorio per le missioni di durata pari o inferiore a cinque giorni lavorativi dei Funzionari generali e degli appartenenti al primo segmento professionale (Principal Director), con introduzione di un contributo giornaliero forfettario per il vitto, alternativo al rimborso delle spese sostenute e documentate, di 150 euro per le missioni nazionali e di 200 euro per quelle estere. Lo stesso regime troverebbe applicazione per il restante personale che ne facesse richiesta.

La riforma degli inquadramenti e dei sistemi gestionali sarà assistita da un intenso piano di **formazione** del personale dell'Area Manageriale/Alte professionalità soprattutto per gli aspetti che implicano l'applicazione di doti manageriali più elevate rispetto a quelle richieste oggi per la copertura di posizioni organizzative. Inoltre, in considerazione del venir meno con le prove di concorso o integrative per la promozione al grado di Condirettore e g.c. di importanti momenti di approfondimento individuale sugli sviluppi in atto nei vari settori di attività della Banca, l'Amministrazione si impegna a offrire ulteriori interventi di riflessione e approfondimento sulle funzioni e sull'organizzazione dell'Istituto.

Considerato il rilievo centrale assunto dagli aspetti di economicità nella stampa delle **banconote**, abbiamo concordato di avviare nel corso del 2016 un negoziato per definire interventi di natura contrattuale per favorire la razionalizzazione del processo produttivo e adottare soluzioni idonee a ridurre il costo delle banconote, per renderlo confrontabile con quelli delle altre stamperie in house/pubbliche.

Abbiamo infine concordato di effettuare quanto prima un incontro di aggiornamento sulle problematiche delle **Filiali specializzate nel trattamento del contante**.

SINTESI

Dopo oltre venti anni, finalmente si è riusciti a rinnovare completamente il sistema degli inquadramenti e dei sistemi gestionali della Banca. Il tempo passato dagli ultimi interventi su questo versante e i cambiamenti intervenuti nel contesto esterno di riferimento all'azione dell'Istituto e nell'ambito culturale in cui si svolge oggi l'attività lavorativa hanno implicato l'esigenza di effettuare una rivoluzione, piuttosto che un adattamento.

La **profondità** e l'**ampiezza** degli **interventi** individuati meritano ovviamente un'attenta gestione del cambiamento da parte di tutti gli attori coinvolti, in primis la funzione deputata alla gestione del personale, che dovrà cambiare pelle e ruolo verso quelli di garante dell'applicazione delle regole e di counselling.

I colleghi e il Sindacato avranno un ruolo rilevante di stimolo e di controllo perché tutti i benefici attesi dal cambiamento si producano, ed eventuali errori vengano prontamente corretti.

Una sede di verifica fra le parti dopo due anni e mezzo dall'avvio della riforma è un momento fondamentale di follow-up della riforma e dei suoi effetti. Tutti sono invitati a segnalare aspetti meritevoli di attenzione e di modifica; di fronte a una riforma di così ampia portata nessuno può pensare che tutto sarà perfettamente implementato da subito, nonostante i grandi sforzi profusi al tavolo negoziale.

In termini di sintesi, gli elementi della riforma delle carriere che è stata definita degni di sottolineatura e di evidenza già nel **breve periodo** sono i seguenti:

- miglioramento deciso delle opportunità di crescita retributiva individuale e collettiva;
- incremento della valorizzazione del merito di professional e non-manager;
- maggiore "contendibilità" delle posizioni organizzativo-funzionali e ricambio nelle stesse;
- equa distribuzione fra tutti i comparti dell'azienda (Filiali e Dipartimenti) della ripartizione degli avanzamenti (sia di fascia che di livello);
- avanzamenti di carriera determinati dai propri capi di linea piuttosto che da un collegio accentrato distante da molti dei candidati;
- abbandono di prove (in particolare il "convegno" per Condirettore) ormai non più probanti e tali da imporre a tanti validi colleghi ripetute e ingiuste umiliazioni, con pesanti esiti negativi sul clima e sulla motivazione individuale;
- possibilità di conseguire un deciso svecchiamento della compagine del personale;
- regole di accesso all'Area Manageriale/Alte Professionalità definite nel contratto di riferimento;
- superamento di una rigida gerarchia di stampo vagamente militaresco;
- minore importanza rispetto a oggi dell'anzianità per i riconoscimenti dei meriti;
- esplicitazione in un documento sottoscritto dalle parti dei criteri gestionali che guidano: le promozioni (livelli e fasce); gli utilizzi (vacancy e job posting); le remunerazioni discrezionali, con aumento deciso rispetto a oggi delle aree soggette a negoziato o a un confronto serio con il Sindacato.

Nel **medio periodo**, la riforma consentirà:

- una minore importanza rispetto a oggi della posizione organizzativo-funzionale ai fini dello sviluppo di carriera, con conseguente possibilità di rendere la leva organizzativa più libera di disegnare una struttura più piatta e più snella di quella attuale, e quindi di introdurre maggiore efficienza;
- una valutazione individuale centrata su obiettivi e risultati conseguiti, anziché sulle caratteristiche personali, rendendo così palese la minore importanza attribuita alla presenza fisica fine a se stessa e alle relazioni interpersonali, mentre conterà di più il contributo e il rispetto delle scadenze, oltre alla capacità di produrre risultati.

Roma, 29 febbraio 2016

IL COMITATO DI PRESIDENZA

IL CONSIGLIO DIRETTIVO