

# **DASBI**

---

*Delegazione Autonoma Sinfub Banca d'Italia*

**Per una riforma che sappia tutelare il  
ruolo della rete territoriale  
valorizzandone le funzioni**

3 marzo 2015

**1. Sintesi.** – I lavori della Sede dedicata sul valore e sulle prospettive evolutive del ruolo delle Filiali (costituita nell'ottobre del 2013) si sono conclusi lo scorso febbraio con **un progetto definito unilateralmente dall'Amministrazione**. Questa decisione, oltre ad aver vanificato i quasi due anni di confronto col Sindacato, evidenzia come non sia stato condotto con convinzione il tentativo di raggiungere una posizione condivisa e di raccogliere le istanze e le proposte dei rappresentanti del personale. **L'Amministrazione resta pertanto l'unica responsabile delle proposte avanzate.**

Il progetto prevede interventi rilevanti sull'articolazione della rete territoriale, motivati anche dal timore di un possibile **impatto reputazionale** negativo dato dal mantenimento delle Filiali a bassa operatività. Questa non pare essere una motivazione sufficiente visto che:

- al momento è **assente la visione strategica sottostante**, necessaria per poter apprezzare la portata innovativa di queste scelte sull'attività della rete territoriale non soltanto sotto il profilo logistico, quanto piuttosto sotto quello dei contenuti professionali e delle opportunità di crescita dei colleghi.
- **il progetto illustrato in febbraio dall'Amministrazione va accompagnato da elementi di maggior dettaglio, in modo da rendere cogente e credibile il nuovo disegno.** Bisogna definire le misure che daranno concreta attuazione all'evoluzione prevista delle attività sul territorio. È necessario che l'Amministrazione si astenga dal compiere atti che possano intaccare le funzionalità della rete. Critico sarà il ruolo della formazione e della riqualificazione dei colleghi.
- il progetto necessita di significativi miglioramenti per essere concreto e credibile, in particolare sul versante dell'articolazione dell'**ABF** e dell'introduzione di nuove attività (come l'**ICAS**).

**Particolari perplessità suscita la previsione di Nuclei operativi delocalizzati (NOD)/Unità di servizio territoriale (UST)**, con una funzione di ammortizzatore sociale. Da un lato la possibilità di ricorrere diffusamente agli strumenti innovativi di recente introdotti con gli accordi sull'orario di lavoro rende di fatto anacronistico l'impegno profuso dall'Amministrazione nel delineare un ruolo per i NOD/UST. Dall'altro la possibilità di coinvolgere la rete in maniera molto più ampia in alcune attività rende necessario **valutare l'adozione di un modulo organizzativo snello e flessibile, ma permanente**, o con un orizzonte temporale comunque non predefinito.

**Riteniamo che andrebbero estese a tutta la compagine delle Filiali le misure di accompagnamento all'uscita dei colleghi prossimi al pensionamento in modo da evitare segmentazioni con impatti negativi sulla motivazione del personale.** Si dovrebbe inoltre attivare una campagna di trasferimenti, verso l'AC e dall'AC verso le Filiali, di tutti colleghi che lo desiderano, conseguendo lo svuotamento delle liste di priorità per gli operativi e agevolando i trasferimenti dei direttivi.

**2. La costituzione della Sede dedicata.** – L'11 aprile 2013 l'allora Direttore Generale della Banca d'Italia, Fabrizio Saccomanni, illustrò un pacchetto di interventi sulla rete territoriale che, alla luce delle mutazioni del contesto esterno e dell'andamento dell'operatività delle Filiali, avrebbe richiesto la chiusura, tra il 2014 e il 2015, di 23 Filiali specializzate nei servizi all'utenza (FSU).

Tale proposta, elaborata senza alcun coinvolgimento della parte sindacale, era basata su dati che evidenziavano la necessità di un'analisi accorta e di un'articolata discussione. L'informativa proponeva, infatti, un confronto tra strutture che nel periodo in esame - tra il 2007 e il 2012 - avevano mutato assetto operativo, passando dalla piena operatività a una configurazione di specializzazione nei servizi all'utenza.

Auspichiamo in quell'occasione l'apertura di un confronto aperto, franco e costruttivo sull'assetto della rete territoriale.

In ottobre, per superare lo stallo determinatosi nel complesso delle relazioni sindacali, fu siglato un *Protocollo d'intesa* tra l'Amministrazione e tutte le Organizzazioni Sindacali. L'accordo prevedeva la costituzione di una **Sede dedicata**

- per avviare un **confronto senza pregiudiziali**
- **sul valore e sulle prospettive evolutive del ruolo delle Filiali** e sulla conseguenziale configurazione della rete territoriale
- con l'intento di individuare **soluzioni condivise**.

Nell'ambito della Sede dedicata avrebbero potuto trovare composizione le istanze che nella prima parte del 2013 si erano rincorse, senza incontrarsi. Sono evidenti le aree, ampie, di possibile sovrapposizione tra l'obiettivo dell'Amministrazione di ristabilire un rapporto coerente tra l'assetto organizzativo e l'evoluzione delle funzioni dell'Istituto e le aspettative della compagine rispetto a prospettive di impiego e di sviluppo adeguate, con punti di riferimento stabili capaci di favorire scelte di medio e lungo termine professionali e familiari.

Gli interventi sulla rete hanno un significativo impatto sociale oltre che economico e professionale. L'esercizio dell'autonomia organizzativa da parte dell'Istituto per essere percepita come equa e legittima va coniugato con un profondo senso di responsabilità e in coerenza con le altre riforme che stanno prendendo forma nell'Amministrazione centrale.

**3. Conoscere per deliberare: un'articolazione razionale dei lavori della Sede.** – I lavori della Sede dedicata, a nostro avviso, avrebbero dovuto essere articolati in modo da:

1. condurre una disamina attenta delle funzioni svolte dall'Istituto, individuando le principali linee evolutive;
2. individuare gli ambiti di attività nei quali sarebbe risultato possibile un nuovo o maggiore coinvolgimento della rete territoriale;
3. valutare l'ambito territoriale ottimale dove collocare l'attività della rete territoriale.

Le funzioni della rete devono essere compatibili, quantomeno nel medio periodo, sia con i vincoli di natura normativa, sia con quelli tecnologici e organizzativi.

Si dovrà tener conto, oltre che dell'impatto sui costi sostenuti dall'Istituto, dei benefici e dei costi sociali nonché come il loro impatto vari per le profonde differenze socio-economiche tra le macroaree del Paese (un esempio di beneficio sarebbe costituito dalla maggiore prossimità rispetto agli utenti nell'erogazione dei servizi).

Nella trattazione di nuovi compiti e funzioni è opportuno distinguere tra interventi che accrescerebbero i volumi di operatività, da quelli che ne produrrebbero un arricchimento, in cui è preminente l'aspetto qualitativo connesso con una componente che accresce la professionalità dei colleghi coinvolti. Riteniamo questa distinzione assai utile nel valutare gli interventi che si delineano sulla rete territoriale; l'esperienza degli ultimi anni ha infatti evidenziato come gli ambiti di intervento caratterizzati in prevalenza da attività operative siano maggiormente esposti al rischio di obsolescenza.

**4. L'articolazione effettiva dei lavori della Sede.** – Rispetto all'agenda prospettata, solo il primo punto ha trovato una trattazione adeguata, con tre incontri dedicati a, rispettivamente, tesoreria e sistema dei pagamenti (21 gennaio 2014), circolazione monetaria (10 febbraio), vigilanza e ricerca economica (7 marzo).

Questi incontri hanno individuato una serie di **ambiti nei quali la rete territoriale avrebbe potuto conoscere un maggiore coinvolgimento**: la tutela del consumatore (in coerenza con la rilevanza assunta da questa attività, testimoniata da ultimo dalla creazione di un apposito Servizio

dell'Amministrazione centrale), potenziamento delle ispezioni di trasparenza e antiriciclaggio, vigilanza sugli intermediari finanziari e sui confidi, monitoraggio dei gestori del contante, ICAS, rafforzamento dell'ABF, maggiore partecipazione al dibattito dei policy maker regionali e locali mediante le attività della ricerca economica.

Sulla base di queste premesse sarebbe stato possibile delineare interventi per una migliore definizione del ruolo svolto dalla rete territoriale e per un suo potenziamento. Ma proprio quando sarebbe stato lecito attendersi un salto di qualità nei lavori della Sede dedicata per valutare sia le funzioni da svolgere nella rete territoriale, sia l'ambito territoriale ottimale (i punti 2 e 3 dello schema proposto nel paragrafo precedente), la Banca ha di fatto interrotto il confronto.

Nel luglio del 2014 l'Amministrazione presentava un piano articolato di interventi organizzativi. Le FSU e le Divisioni Delocalizzate di Vigilanza (DDV) sarebbero state trasformate in Nuclei operativi delocalizzati (NOD), retti al massimo da funzionari, senza contatti diretti con l'utenza, impegnati a svolgere i compiti di volta in volta loro assegnati dalla Sede regionale. Se il numero di addetti ai NOD fosse risultato inferiore a 8 all'atto della rimodulazione, o calato sotto tale soglia successivamente, sarebbero stati attivati strumenti quali il telelavoro o il distacco presso amministrazioni pubbliche per i colleghi non intenzionati ad accettare le proposte di trasferimento avanzate dall'Amministrazione. Dopo tre anni dalla sua implementazione sarebbe stata condotta una verifica complessiva della tenuta del nuovo assetto. I NOD non si sarebbero configurati tanto come componente snella e flessibile del complessivo disegno di rete territoriale, quanto piuttosto come una delle misure, temporanee, di sostegno al mutamento organizzativo.

Inoltre, la proposta era, ed è tuttora, caratterizzata da un elemento per certi versi paradossale. L'assetto della rete territoriale nella fase di transizione verso il nuovo assetto non sarà delineato secondo un piano, magari non condivisibile ma quantomeno nell'impostazione animato da intenti di razionalizzazione, ma dal comportamento atomistico e dalle scelte personali degli attuali addetti delle SSU e delle DDV. Il che renderà assai difficile comunicare le variazioni organizzative alle comunità locali.

**Suscita pertanto forti perplessità l'evidente scollamento tra la prima parte dei lavori condotti in seno alla Sede dedicata e la proposta formulata in luglio dall'Amministrazione.**

Nei successivi incontri della Sede dedicata il piano delineato in luglio è stato emendato in alcuni elementi non essenziali. I Nuclei operativi delocalizzati (NOD), ribattezzati Unità di servizio territoriale (UST), avrebbero mantenuto una proiezione verso l'esterno, ma la loro esistenza non sarebbe durata comunque più di tre anni. L'andirivieni sulla soglia minima dei NOD/UST, inizialmente fissata a 8, poi ridotta a 6, infine risalita a 7, appare come il frutto di incomprensibili alchimie che intaccano la credibilità del disegno complessivo e che non possono essere tollerate per rispetto dei colleghi coinvolti.

Solo in occasione dell'incontro del 12 febbraio 2015 il quadro dell'intervento di riforma è stato completato indicando le funzioni che avrebbero arricchito il portafoglio di attività della rete, una **positiva discontinuità** rispetto al pacchetto di interventi delineato nell'aprile del 2013. La chiusura dei lavori della Sede dedicata, stabilita unilateralmente dall'Amministrazione, evidenzia come non sia stato esperito con convinzione il tentativo di raggiungere una posizione condivisa. La trasmissione dei documenti di parte sindacale al Consiglio superiore, innovazione che salutiamo con favore, è un modo per consentire la formalizzazione, di fronte all'organo statutariamente deputato ad assumere decisioni in merito all'organizzazione dell'Istituto, di punti di vista differenti da quelli dell'Amministrazione. La specifica procedura prescelta tuttavia **non consente una sintesi o condivisione alcuna. L'Amministrazione resta pertanto l'unica responsabile delle proposte avanzate.**

**5. Rilievi alla proposta della Banca.** – La motivazione della chiusura a più riprese riproposta dall'Amministrazione durante i lavori della Sede dedicata, riguardante l'**impatto reputazionale** negativo del mantenimento di Filiali a bassa operatività, non è, da sola, dirimente. Denota scarsa lungimiranza e mancanza di un'autonoma visione di lungo periodo sul ruolo del nostro Istituto; evidenzia un

atteggiamento remissivo rispetto ad un'opinione pubblica spesso opportunistica, retorica e nella migliore delle ipotesi disinformata. Avremmo apprezzato una strategia comunicativa più attiva e presente e meno connotata in termini di accettazione dei diktat di certa stampa non di prim'ordine; quest'ultima, in ogni caso, si legittima solo attraverso un'escalation che, se assecondata dalla Banca, prima o poi la porterebbe a mutilarsi di ogni sua caratteristica distintiva, pur di tacitare il censore di turno. La chiusura di alcune Filiali può essere interpretata anche come un miope ripiegamento su strategie di breve periodo, in cui si confonde la *spending review*, necessaria ma impegnativa e articolata, con semplici tagli netti alla presenza territoriale, senza una chiara valutazione del ruolo e delle opportunità che ancora la Banca può cogliere sul territorio.

La complessità nello sviluppo di nuove attività presso le Filiali non esime la Banca dall'impegnarsi a formulare analisi attente, finalizzate ad investimenti di lungo periodo sul capitale umano presente nella rete territoriale. Più in prospettiva, al di là delle dichiarazioni di principio sul potenziamento, appare necessario **rendere esplicita la visione strategica sottostante**, per poter apprezzare appieno la portata innovativa di queste scelte sull'attività della rete territoriale non soltanto sotto il profilo logistico, quanto piuttosto sotto quello dei contenuti professionali e delle opportunità di crescita dei colleghi. La definizione di un quadro strategico organico è resa difficoltosa dalla marcata variabilità, in questa fase storica, del contesto esterno di riferimento. Solo da pochi mesi è operativo il **Sistema unico di vigilanza europeo**, il che rende difficoltoso apprezzarne tutte le ricadute pratiche sull'operatività dell'Istituto. È in corso un dibattito sulla  **riforma del sistema delle Autorità di vigilanza**, processo che potrebbe determinare un'estensione del perimetro di attività della Banca. Nei prossimi mesi, inoltre, si dovrebbe definire il quadro in merito al processo di concentrazione delle **banche di credito cooperativo** in un numero contenuto di holding, con possibili impatti sulla vigilanza delocalizzata. Una visione di medio periodo risulta indispensabile per assicurare ai colleghi delle Filiali migliori prospettive di impiego e di sviluppo professionale. Un quadro dell'assetto organizzativo con punti di riferimento stabili è un prerequisito per consentire scelte di medio e lungo termine riguardanti gli assetti professionali e familiari.

**Il progetto illustrato in febbraio dall'Amministrazione va accompagnato da elementi di maggior dettaglio**, in modo da rendere cogente e credibile il nuovo disegno. Bisogna identificare in tempi brevi, e comunque prima dell'avvio della stagione di riforma, le misure che daranno concreta attuazione all'evoluzione prevista delle attività sul territorio. È necessario che l'Amministrazione si astenga dal compiere atti che possano intaccare le funzionalità della rete, quali ad esempio l'accentramento della vigilanza su intermediari delocalizzati, e si impegni a rivedere le decisioni assunte negli ultimi tempi che potrebbero risultare poco coerenti col mutato scenario organizzativo interno. Critico sarà il ruolo della formazione e della riqualificazione dei colleghi coinvolti che, a maggior ragione alla luce delle recenti modifiche normative, non potrà essere in alcun modo assoggettata a ordinarie misure di budget.

Per quanto riguarda l'**ABF**, sin dall'avvio dei lavori della Sede dedicata è apparsa manifesta la necessità di incrementarne la presenza sul territorio. Giudichiamo quindi ancora lacunoso il documento proposto dalla Banca nel passaggio dove fa riferimento solo all'imminente conclusione di uno studio di fattibilità. A nostro avviso, l'ampliamento del numero delle segreterie tecniche e dei Collegi dell'ABF sul territorio deve rappresentare uno degli elementi caratteristici del disegno di riforma. In un'ottica di prossimità, i nuovi insediamenti potrebbero interessare il Triveneto, la dorsale adriatica, la Sicilia e la Sardegna.

Con riferimento all'articolazione territoriale delle attività per la valutazione tramite **ICAS** del merito di credito dei prestiti stanziati a garanzia delle operazioni di politica monetaria, è importante definire criteri trasparenti che tengano conto dell'articolazione del tessuto produttivo oltre che dell'assetto degli intermediari. Esistono naturali sinergie con le attività già ordinariamente svolte dalle divisioni **ARET** e dalle strutture di vigilanza.

**L'assetto dei NOD/UST è caratterizzato da una natura ibrida**: si tratta di un modulo organizzativo temporaneo con una finalità esclusiva di ammortizzatore sociale. Va rilevato che nel momento in cui si delinea la possibilità di coinvolgere la rete in maniera molto più ampia in attività quali ad esempio l'educazione finanziaria e la trasparenza, sarebbe stato necessario valutare l'adozione di un modulo

organizzativo si snello e flessibile, ma permanente, o con un orizzonte temporale comunque non predefinito. Per quanto riguarda il numero minimo per la costituzione del NOD/UST è innanzitutto opportuno recuperare la soglia delle 6 unità; tenuto conto della durata triennale di questa struttura nella proposta della Banca sarebbe sostenibile anche una numerosità inferiore.

L'introduzione di soluzioni organizzative provvisorie, la cui attuazione definitiva è resa ancora più incerta dal numero minimo nella compagine dei NOD/UST, avrà effetti negativi sulla **motivazione del personale** interessato, in un contesto di diffuso scontento, specie della componente più giovane, come evidenziato dall'Indagine di clima. Potrebbe inoltre generare conflittualità interna tra i colleghi (per esempio la richiesta di trasferimento di un collega potrebbe determinare la chiusura dell'unità di appartenenza). Come già avvenuto in occasione della precedente ristrutturazione, anche i colleghi delle Filiali non interessate potrebbe percepire in maniera negativa gli effetti della riorganizzazione. Pensiamo, ad esempio, ai più giovani le cui possibilità di crescita professionale potrebbero apparire ulteriormente compromesse per l'arrivo forzato di nuovi colleghi dalle Filiali in chiusura. Questi ultimi, inoltre, beneficerebbero di misure di accompagnamento che, nate per agevolare il loro trasferimento nella fase di avvio del riassetto, finiscono tuttavia per essere percepite come dei privilegi col prolungarsi degli interventi a seguito di proroghe ripetute. Per il varo di una riforma credibile occorre evitare tutto ciò. Non si può determinare la nascita di una nuova, ulteriore, segmentazione della compagine ("ristrutturati" vs "non ristrutturati"), mentre bisogna favorire al massimo scelte consapevoli da parte dei colleghi. Per questo **riteniamo che andrebbero estese a tutta la compagine delle Filiali le misure di accompagnamento all'uscita dei colleghi prossimi al pensionamento**. Tale scelta da un lato consentirebbe di alleggerire le strutture, dall'altro creerebbe più ampi spazi di crescita per i colleghi più giovani. Va rilevato come negli ultimi anni l'attesa, abbastanza diffusa tra gli addetti alla rete territoriale, di un secondo round di interventi, dopo quelli del 2008, ha favorito la cristallizzazione di una distribuzione non ottimale del personale, ritardato l'adozione di innovazioni diffuse sul versante dei processi di lavoro. Si dovrebbe quindi attivare una campagna di trasferimenti, verso l'AC e dall'AC verso le Filiali, di tutti colleghi che lo desiderano, conseguendo lo svuotamento delle liste di priorità per gli operativi e agevolando i trasferimenti dei direttivi. Sarà inoltre necessario prendere in considerazione un più ampio ricorso agli strumenti di lavoro flessibile (delocalizzato, telelavoro, part-time) per consentire a tutti i colleghi di scegliere le modalità più adeguate per erogare il proprio contributo professionale. Proprio il ricorso diffuso agli strumenti innovativi di recente introdotti con gli accordi sull'orario di lavoro potrebbe offrire strumenti adeguati per conciliare le aspettative e le esigenze personali dei dipendenti con le ripercussioni della ristrutturazione, rendendo in pratica anacronistico l'impegno profuso dall'Amministrazione nel delineare un ruolo per i NOD/UST.