

Dove vorrebbero portarci?

C'è un sogno (sempre meno) inconfessabile dei manager dei grandi gruppi bancari: stravolgere la natura stessa del rapporto di lavoro dipendente, per trasformarlo in qualcos'altro.

Il sogno non viene manifestato espressamente. Eppure sono sempre più chiari e numerosi gli indizi disseminati tra le varie comunicazioni aziendali, a tutti i livelli. E allora, proviamo a coglierli ed a metterli insieme per capire **dove vorrebbero portarci**.

Primo indizio

Nelle riunioni tenute dai vari responsabili commerciali, le indicazioni a colleghe e colleghi sono chiare: *“Il vostro dovere è assicurare agli azionisti un dividendo elevato, e stabile nel tempo”*.

Il concetto è stato ribadito nel **comunicato stampa** del Gruppo Bper datato 30 maggio , nel quale si preannunciava la chiusura anticipata del piano industriale 2022-25 e nelle **slides** pubblicate in data 10 giugno sul sito group.bper.it nelle quali, tra gli obiettivi che il Gruppo si è dato, c'è l' *“incremento **rilevante** della remunerazione degli azionisti”* .

Tutto ciò sembra andare contro le più elementari leggi della finanza: l'investimento azionario è per sua natura un investimento in **capitale di rischio**. Quando le cose vanno bene, arriva il dividendo. Quando vanno meno bene, il dividendo non arriva. Se poi vanno proprio male, si può perdere anche il capitale investito. Pretendere di trasformare un investimento azionario in un'obbligazione con cedola garantita è un'aspirazione del tutto illogica: eppure questa pretesa è alla base di tutta una serie di comportamenti, ai quali finisce per dare una giustificazione.

Giustifica le **pressioni commerciali**, sempre più pesanti ed invasive, soprattutto nei confronti di chi non fa abbastanza per aumentare i dividendi.

Giustifica politiche aggressive volte a ottenere ricavi a breve termine così da soddisfare comunque il padrone azionista, a prescindere dall'economia reale.

Giustifica **l'impovertimento di aree sempre più estese del territorio**, abbandonate dalle banche non perché non producano utili, ma perché ne producono in percentuali non adeguate alle aspettative di guadagno degli azionisti. Il paradosso è che così facendo, impoverendo i territori nei quali operano e restringendo il loro campo d'azione, le banche rendono sempre più arduo il raggiungimento degli stessi risultati in futuro.

Una pretesa illogica, che sembra voler ignorare che i risultati straordinari degli ultimi periodi sono stati frutto di un andamento insolitamente favorevole dei tassi, destinato a finire, che molto difficilmente si ripeterà in futuro.

Secondo indizio

Nelle stesse slides datate 10 luglio e pubblicate sul sito del Gruppo Bper si legge, tra gli obiettivi:

"Nuove logiche di correlazione performance-retribuzione".

Normale aspettarci un rafforzamento dell'MBO, ma siamo sicuri che il sogno da realizzare si limiti a questo?

Proviamo a immaginare uno scenario nel quale **non i premi, ma la retribuzione sia correlata, in tutto o in parte, al raggiungimento degli obiettivi assegnati**. Il pericolo di un'ipotesi del genere è che molte persone potrebbero essere tentate di considerarla attraente: *"Io sono bravo/a, **il mio portafoglio** produce utili per centinaia di migliaia di euro, quindi perché dovrei guadagnare come gli altri"?*

Ragionamento che parte da un grave errore di base: **il portafoglio non è dei lavoratori, ma della banca**. E questo vuol dire che può cambiarlo a suo piacimento, per esempio

trasferendo un referente personal. E in uno scenario come quello ipotizzato, questo significherebbe cambiare radicalmente il suo tenore di vita. Sembra un'ipotesi campata in aria, ma **è ciò che molti lavoratori e lavoratrici del comparto assicurativo hanno sperimentato sulla propria pelle.**

Torniamo nell'ambito Bper. Il giorno della pubblicazione dei dati **MBO**, le persone interessate sono andate a controllare i loro risultati con lo stesso spirito con cui si leggono le estrazioni del lotto: nessuno aveva la certezza assoluta di aver "vinto" il premio, a causa delle regole cervellotiche ma anche del fatto che l'azienda si riserva il diritto di farle e disfarle a piacimento.

Ora immaginiamo lo spirito con cui saremmo andati a leggere i risultati se da quei numeri fosse dipeso non il diritto ad avere una somma extra, ma la nostra retribuzione base.

Possiamo immaginare un genitore che torna a casa e dice ai figli: *"ragazzi, quest'anno non si va in vacanza perché ho venduto **solo** il 99% delle polizze che avrei dovuto vendere"*.

O una persona che avrebbe urgente bisogno di una protesi dentaria, ma deve rinviarla all'anno prossimo perché quest'anno aveva sì raggiunto tutti gli obiettivi, ma poi il suo cliente più importante è venuto a mancare, e gli eredi vivono in un'altra città...

Noi tutti ci lamentiamo della forte carica di ansia che il lavoro ci causa; in una situazione come quella che stiamo ipotizzando, l'attuale livello di stress sarebbe paragonabile ad un corso di yoga.

Conclusioni

Uniamo i puntini, mettiamo insieme gli indizi e non dovremo fare molta fatica per immaginare il futuro che i manager bancari sognano. Un futuro nel quale **il rischio d'impresa possa essere almeno in parte trasferito dal capitale al lavoro** da subito, non solo quando l'azienda entra in crisi (in quel

caso purtroppo il trasferimento del rischio si verifica puntualmente). Nel quale sono i dividendi ad essere costanti, mentre gli stipendi calano quando le cose non vanno bene. Ed ancora una volta, parliamo di qualcosa che **nel mondo assicurativo sta avvenendo da anni.**

È fondamentale capire quanto sia importante avere un contratto nazionale che ci tutela, che ci garantisce una retribuzione adeguata al lavoro svolto, e non ai risultati conseguiti.

È fondamentale comprendere l'enorme valore del rinnovo contrattuale siglato alla fine del 2023, con adeguamenti al costo della vita dei quali beneficiano **TUTTI** indistintamente.

Ma soprattutto, è fondamentale capire che **nessuna conquista è eterna**, e che nel tempo tutto può essere messo in discussione se non siamo attenti e pronti a difendere ciò che abbiamo.

In passato abbiamo già respinto attacchi del genere: era il 2015 e il tentativo fu rintuzzato attraverso due scioperi con partecipazione altissima di lavoratrici e lavoratori. E oggi avremmo la stessa compattezza, la stessa consapevolezza? E' una domanda che dobbiamo porci, perché il sogno degli azionisti delle grandi banche è sempre meno recondito.

E si sa: "i sogni son desideri..."

Fisac Cgil Gruppo Bper

Bper: MBO, ovvero Mantenere Bassi Oboli

Ripubblichiamo un articolo di 3 anni fa, assolutamente attuale dopo la corresponsione dei premi legati ai risultati presso Bper Banca.

Tutto quanto era stato scritto allora non può che essere integralmente confermato. Il meccanismo messo in piedi da Bper, oltre ad essere **iniquo** e **contorto** (praticamente nessuno, fino al momento della pubblicazione dei risultati, può capire con certezza se prenderà o meno il premio), appare anche fortemente **aleatorio**, tanto che basta un evento indipendente da lavoratori o lavoratrici, come l'impossibilità di collegarsi alla rete per problemi tecnici in corrispondenza del collocamento di un prodotto, per vanificare un anno di sforzi.

In definitiva, un meccanismo che produce molta più rabbia e frustrazione che voglia di impegnarsi maggiormente.

E' questo l'obiettivo della banca?

BPER. MBO ovvero: Mantenere Bassi Oboli

**E anche per il 2022 Bper
Banca si conferma Top
Employer**



E anche per il 2022 Bper Banca si conferma Top Employer

La notizia è stata diffusa in questi giorni, e non può che rallegrarci: **anche per il 2022 Bper Banca ha ottenuto l'agognato riconoscimento di Top Employer.** Questo vuol dire che, stando all'ente certificatore, fa parte della ristretta cerchia delle aziende migliori nelle quali lavorare in Italia. Ovviamente l'elenco comprende anche altre aziende, e il fatto che tra queste siano presenti – tanto per citarne qualcuna a titolo di esempio – **Amazon Italia** o **BNL**, azienda bancaria al centro di una vertenza molto aspra con i suoi dipendenti, potrebbe alimentare delle perplessità sull'attendibilità di tale certificazione.

Noi però vogliamo andare oltre i pregiudizi, ed elencare le ragioni su cui evidentemente si è basata la valutazione.

PARITA' DI GENERE

Il top management aziendale è tradizionalmente composto **quasi esclusivamente da uomini**, e non sembra che la tendenza sia destinata a cambiare. Volendo citare qualche numero a titolo di esempio, **sono uomini tutti i 9 Direttori Regionali e 24 Area Manager sui 28 di recente nomina.**

Dati che da soli bastano a mostrare quale sia l'attenzione della Bper in materia di pari opportunità.

PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE

L'anno prossimo festeggerà i **40 anni** di onorato servizio la procedura 3270, tuttora il programma più affidabile tra quelli utilizzati giornalmente dai lavoratori delle filiali: per fortuna non si tratta di un essere umano, altrimenti sarebbe prossimo a salutarci approfittando della manovra in corso. Invece è evidente che Bper farà in modo che resti con noi

ancora a lungo.

In generale le procedure messe a disposizione dei lavoratori sono lente, farraginose, inaffidabili ed obsolete. E' innegabile il fatto che in questi anni la Banca abbia speso il minimo indispensabile per l'aggiornamento del sistema informatico, ritenendo fossero altre le **priorità** su cui investire (**la certificazione Top Employer**, tanto per dirne una...)

BENESSERE SUI LUOGHI DI LAVORO

All'inizio del XX secolo l'idea rivoluzionaria negli uffici fu la creazione degli open space: enormi stanzoni in cui lavoravano decine di lavoratori, nella convinzione che in questo modo ognuno si sentisse addosso gli occhi dei colleghi e producesse in misura molto maggiore. A distanza di un secolo, quest'idea è stata progressivamente abbandonata: l'essere ammassati in un unico spazio si è rivelata una fonte di continue distrazioni per i lavoratori, che hanno enorme difficoltà a concentrarsi e riducono la produttività di oltre il 60%.

Con il tempismo che da sempre la caratterizza, Bper ha scelto questa soluzione per le filiali "New Concept", curando molto la parte aperta al pubblico, e riservando ai lavoratori degli stanzoni "pollaio" nei quali lavorare tutti insieme a stretto contatto di gomito. **E non si tratta di ambienti in cui si lavora bene.**

Aggiungiamo che ogni qualvolta si verificano problemi tecnici passano giorni prima di riuscire a disporre un intervento tecnico, costringendo ad esempio i colleghi a lavorare con temperature polari quando il problema riguarda l'impianto di riscaldamento: questo è l'effetto dei tagli ai contratti di manutenzione, spese anche queste **ritenute non prioritarie**. Discorso analogo si potrebbe fare per la pulizia locali, sulla quale torneremo.

PREVENZIONE DELLE MALATTIE

In questo periodo storico non si può fare a meno di considerare, tra le attenzioni che un'azienda dedica ai suoi dipendenti, la prevenzione rispetto ai rischi di contagio da Covid-19.

La scelta di realizzare degli open space, spesso senza finestre e con una forte concentrazione di lavoratori, si è rivelata infelice anche in tal senso, ma questo non poteva essere previsto.

In compenso, la programmazione a tappeto delle campagne, per le quali si susseguono le *"Focus Week"*, ma anche i *"Focus day"* e se si continua così tra un po' le *"Focus half morning"* (mezza mattinata) e i *"Focus three quarters of an hour"* (tre quarti d'ora) rappresenta una scelta consapevole, **del tutto incurante dei rischi che l'afflusso di clienti in filiale può comportare.**

Ciliegina sulla torta, la decisione di tagliare, fin quasi ad azzerarle, le pulizie e le sanificazioni dei locali, sempre in nome di un risparmio esasperato. Evidentemente, anche in questa fase le spese per la pulizia **non rientrano tra quelle ritenute prioritarie.**

ATTENZIONE AL TERRITORIO

Abbiamo più volte evidenziato come, sempre in virtù di una esasperata propensione al risparmio, la Bper – al pari di altre banche (che però non si fregiano del titolo di Top Employer) – stia da tempo abbandonando tutte le aree nelle quali ritiene di avere minori margini di guadagno, con il risultato di desertificare intere aree del Paese, incurante degli effetti che questo può avere sull'economia di quei territori, dai quali provengono molti dei suoi lavoratori.

Colpisce, in alcuni casi, la mancanza di programmazione, per cui una filiale può venire rinnovata completamente e poi magari chiusa a distanza di qualche mese. Colpisce, proprio alla luce della *"parsimonia"* che l'Azienda evidenzia ogni qualvolta deve mettere mano al portafoglio, anche per spese ben più urgenti. In tal senso appare invece coerente la scarsa

cura che spesso viene riservata all'aspetto estetico di filiali poste in località storiche o turistiche, con sportelli bancomat vecchi, sporchi, coperti da ragnatele al punto da rendersi irriconoscibili (e in questo caso non è un male).

CLIMA AZIENDALE

Dulcis in fundo, il punto in cui maggiormente la Bper si è distinta.

Il livello di pressioni commerciali è spesso intollerabile, reso sempre più pesante da un meccanismo gerarchico che porta tutti coloro che pensano che il modo migliore per fare carriera sia vessare il prossimo a rincarare giornalmente la dose.

Nei mesi scorsi la Fisac ha effettuato decine di segnalazioni di comportamenti scorretti, che vanno dalla continua richiesta di **reportistica manuale**, alla **pubblicazione di classifiche**, a forme più o meno velate di **minaccia** o **mortificazione**; l'atteggiamento dell'azienda di fronte alle nostre segnalazioni non si può definire esattamente collaborativo.

Le modalità di comunicazione verso le filiali sono il più delle volte orientate non al supporto, ma alla vessazione, oltre ad essere infarcite di un fastidioso "*inglesorum*" che farà forse sentire più evoluto e moderno chi lo utilizza, ma finisce inevitabilmente per rendere complicata la comprensione dei messaggi trasmessi. Non è raro vedere un collega che fa ricorso ad un traduttore per capire i termini usati in una circolare.

Spesso chi lavora in filiale sa di avere *brillanti prospettive* davanti a sé. Il 60% degli addetti di filiale, caratterizzati dall'incarico di family POE, può aspirare a prendere **un MBO che può arrivare anche a svariate decine di euro!** Magari non cambia la vita, ma vuoi mettere la soddisfazione di aver contribuito a far prendere ai capi premi che possono essere anche 20 o 30 volte superiori? Perché **per quelli i soldi si trovano.**

E a nulla sono valse, finora, le richieste della Fisac per

arrivare ad **un sistema premiante più equo e rispettoso degli sforzi di tutti.**

Anche riguardo alle prospettive di carriera i lavoratori sanno di avere di fronte a sé un *futuro luminoso*. Certo devono sperare di non trovarsi in una filiale che viene chiusa. O di non ricoprire un ruolo che dall'oggi al domani viene ritenuto non necessario dall'Azienda, perché in quel caso potrebbero veder bruscamente interrotto il loro percorso, scoprire che tutta l'esperienza e la competenza accumulate diventano improvvisamente inutili, e trovarsi improvvisamente a dover rimparare da zero un nuovo lavoro.

Siamo fermamente convinti che in questa Azienda ci sia davvero qualcosa di Top: sono **le donne e gli uomini** che ogni giorno riescono ad inventarsi le soluzioni ai tanti problemi che la banca sembra non voler vedere, riuscendo a mandare avanti la baracca grazie al loro impegno quotidiano, e trovando anche la forza per presentarsi alla clientela con un sorriso, nonostante tutto.

Sono i tanti **Top Employees** sui quali Bper può contare, ma che non riceveranno mai nessuna certificazione.

Per quanto riguarda la Bper, auspichiamo che **tale riconoscimento possa esserle conferito per molti anni a venire.**

Sperando che, nel frattempo, **si sforzi di meritarselo un po' di più.**

**Fisac/Cgil
Bper Banca**

BPER Banca: programma acquisto azioni proprie da assegnare ai dipendenti

BPER Banca ha comunicato che dal 15 settembre 2021 verrà avviato un **programma di acquisto di azioni proprie ordinarie** che si concluderà indicativamente entro il 31 ottobre 2021.

Il programma di acquisto è a servizio del piano di **assegnazione gratuita di azioni ordinarie BPER Banca ai dipendenti del Gruppo** nel contesto del “Piano di Incentivazione di Lungo Termine (ILT) 2019-2021 destinato al **personale considerato strategico**”, del **sistema incentivante MBO 2021**, nonché di **eventuali pagamenti di fine rapporto**. L'acquisto verrà effettuato nei termini autorizzati dall'Assemblea di BPER Banca del 21 aprile 2021, entro il periodo di **durata massima fissato in 12 mesi** a decorrere dall'8 aprile 2021, data del rilascio dell'autorizzazione da parte di BCE.

L'Assemblea del Gruppo ha autorizzato l'acquisto, anche in più tranches, di azioni BPER Banca fino ad un **numero massimo di 5.000.000 azioni**, rappresentative – al 14 settembre – dello 0,35% del capitale sociale della Società e comunque per un importo non superiore ad un controvalore di euro 10 milioni.

Al 14 settembre, BPER Banca detiene n. 432.239 azioni proprie in portafoglio, pari allo 0,03% del capitale sociale.

Fonte: www.borsaitaliana.it

Scarica il comunicato stampa integrale

BPER. MBO ovvero: Mantenere Bassi Oboli

Come definire un sistema per il quale, se un singolo indicatore di performance non raggiunge il 90%, quel risultato (ad esempio l'89%) ai fini del computo della performance viene considerato pari a ZERO?

Come definire un sistema per il quale, se il Bonus Pool (la somma stanziata per i premi) a un certo punto è ritenuto eccessivo, il CdA può abbassarlo a suo piacimento?

Come definire un sistema per il quale, se viene stabilito anche un obiettivo semestrale e questo viene raggiunto, il risultato di quel semestre NON CONTA ai fini del raggiungimento dell'obiettivo annuale?

Come definire un sistema che spende poco meno del 3% del costo del personale per dare premi (il VAP impegna poco più del 3%), ma l'effetto è che 7 "premiati" su 10 percepiscono una cifra di cui non si accorgono nemmeno, perchè il netto in busta è uguale o addirittura leggermente inferiore(per effetto della tassazione intera)?

Come definire un sistema per il quale i 3 che prendono un premio tangibile sono, spesso, coloro che tormentano con telefonate, mail e pressioni varie i 7 che sgobbano per ottenere un premio non tangibile?

Come definire un sistema per cui comunque il 30% del personale è escluso a priori dal novero dei premiandi?

Come definire un sistema per il quale un

richiamo scritto (arrivato spesso per gravi lacune organizzative ed informatiche che inducono all'errore) preclude la percezione del premio?

Potremmo continuare. Vedete voi come definirlo. Per noi è arrivato il momento di cambiare registro. Un **Premio Unico di Risultato**, frutto di un accordo tra le parti, consentirebbe una distribuzione universale della remunerazione e una tassazione agevolata (il 10%). Sfidiamo l'azienda a fare in modo che quel 6% di costo del personale messo a budget per i premi sia concentrato e indirizzato in maniera più equa. Sarebbe anche il segnale di un'azienda che considera tutti i dipendenti ugualmente parte della squadra che produce reddito ed utile.

Adesso invece l'azienda lancia un segnale diverso: **alcuni dipendenti sono più importanti di altri.**

Nicola Cavallini
Segretario Coordinatore
Fisac/CGIL Gruppo BPER

MB0: cosa succede se il management non è SMART

MB0 è un acronimo sulla bocca di tutti, nelle aziende di servizi finanziari (e non solo). Anche *smart* è un vocabolo inglese in gran voga: nonostante possa corrispondere, in dialetto ferrarese, al nostro "sgagià" (una persona sveglia,

dall'intelligenza rapida, veloce a comprendere ed agire) che è quasi un sostantivo, *smart* è più propriamente un aggettivo. Quando si parla di *smart work* si intende il lavoro agile, *smart city* è la città intelligente, Smart è il nome dell'automobilina che puoi parcheggiare in un fazzoletto anche nella metropoli (non a caso è l'auto più rubata a Roma). Dentro questo aggettivo convivono sfumature di senso che hanno a che fare con la rapidità, la semplicità, la sveltezza. **Ma SMART, nel gergo dell'organizzazione aziendale, è anche un acronimo, coniato dall'economista Peter Drucker, l'inventore del sistema MBO (Management by Objectives):** per approfondire la storia del Mbo e la figura di Drucker **[Vedi qui]**

Si tratta di un sistema tanto propagandato quanto tradito nei suoi elementi fondativi, almeno nel sistema bancario italiano, al punto da generare effetti opposti a quelli che dovrebbe indurre. Il motivo può essere sintetizzato con una frase: **l'MBO (o "gestione per obiettivi") dei nostri manager non è SMART.** Peccato che SMART sia il metodo coniato dal suo creatore, Peter Drucker, la declinazione in cinque voci di una vera e propria "cassetta degli attrezzi" per far funzionare un MBO. Se non lo si conosce e non lo si utilizza, il rischio è quello di generare un mostro. **Vediamo cosa si intende con l'acronimo SMART.**

S sta per "specifico": Un obiettivo deve essere definito, e va indicato anche *come* raggiungerlo.

M sta per "misurabile". Deve essere possibile in ogni momento verificare dove ci si trova rispetto al traguardo.

A sta per "achievable", cioè "raggiungibile".

R sta per "rilevante", cioè un obiettivo coerente con gli scopi aziendali

T sta per "temporizzato", cioè legato ad una scadenza temporale predeterminata.

Facciamo qualche esempio.

Specifico: Aumentare del 30% la percentuale di risparmio gestito tra i propri clienti è un obiettivo specifico. Se non mi viene indicato *come fare*, quando la mia clientela è anagraficamente più vecchia della media, e il mio territorio ha avuto negli ultimi due anni il 20% delle filiali chiuse, mi si lascia in mezzo al mare. ***Non mi importa come lo fai, basta che lo fai. Esattamente il contrario di quello che teorizzava Drucker.***

Misurabile: ci sono banche in cui i dipendenti stessi si costruiscono gli appunti excel artigianalmente per sapere come sono messi, perchè gli strumenti di controllo di gestione aziendali aggiornano i dati di produzione dopo settimane, dovendoli pescare da archivi coi quali spesso non dialogano. **Come faccio a sapere dove arrivare se non so dove mi trovo?**

Achievable (Raggiungibile): qui entra in gioco il termine "condivisione", una delle parole dal significato più travisato all'interno delle banche. "Condividere" dovrebbe significare raggiungere un accordo sui contenuti. "Condividere", per chi "discute" un budget con il proprio sottoposto, significa spesso metterlo al corrente che deve arrivare lì. Punto. Se l'obiettivo è raggiungibile in astratto, ma non in concreto, il problema si salda con quello della specificità, e porta alle distorsioni più gravi, come **vendere prodotti alle persone sbagliate per raggiungere un obiettivo che è stato assegnato senza tenere conto delle condizioni di quel contesto.**

Rilevante: ha senso concentrare le energie della rete commerciale in una campagna martellante per far indebitare la clientela "debole" (ad esempio cessione del quinto dello stipendio o della pensione per ripagare un debito) e nel frattempo perdere volumi importanti su clientela "forte" ma non adeguatamente presidiata, magari dopo essere stata assorbita per effetto di una incorporazione? (provare, per

credere, a fare un giretto di opinioni 'fuori dai denti' tra i clienti e le associazioni di categoria di Bergamo e Brescia, orfane di UBI).

Temporizzato: se il tempo prefissato è un anno solare, non può in corso d'opera diventare (anche) tre mesi. Soprattutto, **l'obiettivo trimestrale non può essere penalizzante ai fini del consuntivo annuale se non viene raggiunto, e non essere premiante ai fini del consuntivo finale se viene raggiunto, ma a fine anno per qualche ragione non si raggiunge il 100% del target.** Troppo comodo (per l'azienda), beffardo (per il dipendente).

Poi ci sono i paletti. Primo esempio: se raggiungi gli obiettivi commerciali ma non completi i corsi di formazione, sei fregato: niente premio, o premio tagliato. Peccato che la formazione, fondamentale per Drucker proprio per fornire al manager gli strumenti per gestire i propri obiettivi e quelli della propria squadra, adesso sia quasi tutta *on line*: moduli lunghissimi, da fare a spizzichi durante i ritagli di tempo (quali?) tra un cliente e l'altro, che diventano folli rincorse di fine anno per passare il test (copiando le risposte da altri) e ottenere la certificazione. In questa spirale, **il contenuto formativo che rimane addosso al dipendente è inconsistente.** Eppure l'azienda si considera a posto, perchè tanto i moduli sono a disposizione e se la maggior parte dei dipendenti li completa, formalmente la formazione è fatta.

Secondo esempio: **se il tuo responsabile ti valuta scadente, o carente in alcuni aspetti delle competenze, non vai a premio pur avendo raggiunto i *targets*.** E pensare che Drucker aveva in mente proprio di rendere misurabile in maniera oggettiva la prestazione del collaboratore, sottraendola alle paturnie del capo di turno.

Terzo esempio: NPS negativo. **Se i clienti assegnano un basso indice di gradimento al servizio** (anche se dovuto a problemi

organizzativi e non alla incompetenza o maleducazione del dipendente) **il premio individuale può essere decurtato o non essere proprio assegnato. In questo modo si scarica sul singolo addetto il costo che dovrebbe essere addebitato ad una cattiva organizzazione.**

In tutto ciò, mai che si possa cogliere un indice di qualità "sociale" della consulenza: quanto credito è stato erogato ad aziende del terzo settore; quali crediti erogati fanno assumere un rischio eccessivo, meritevole di correggere il dato quantitativo; quali indici introdurre per misurare il rischio reputazionale. Il risultato è che **un sistema che dovrebbe essere semplice e misurabile diventa un interminabile manuale, cervellotico e bizantino**, di regole ed eccezioni (tutte quantitative, o legate all'arbitrio del capo) aventi lo scopo fondamentale di rendere il raggiungimento del premio il più difficile possibile.

In questa situazione, il problema dell'assegnazione di obiettivi individuali anche a dipendenti che non hanno incarichi manageriali (novità foriera di inquietanti scenari, se non circoscritta) diventa, per paradosso, l'ultimo dei problemi. Il primo dei problemi è che **nessuno si fida del sistema, perchè nessuno ci capisce nulla, e questo, lungi dal creare dipendenti "orientati al risultato", aumenta la demotivazione, la sensazione di essere presi in giro.**

Ovviamente, non è così per tutti. Esiste una limitata categoria di quadri aziendali i cui riconoscimenti *ad personam* scavano un solco imbarazzante tra la loro gratifica e le briciole (quando arrivano) della truppa, fatto che contribuisce, tra l'altro, ad alimentare la malsana abitudine di alcuni "manager" di identificare la loro attività con la vessazione dei collaboratori. Ed è inevitabile: **quando un'azienda premia il manager che usa il bastone**, se questo bastone porta in un modo o nell'altro al risultato (ancora una volta: non importa *come*, mentre per Drucker era fondamentale), **il manager riceve un incentivo a interpretare**

il suo ruolo in maniera bovina.

Appare, in conclusione, evidente che non basta adottare formalmente sistemi di gestione per obiettivi ricolmi di termini anglosassoni, a volte del tutto travisati (la parola *budget* viene costantemente usata al posto della più corretta *target*, per fare un altro esempio) per far funzionare l'azienda in modo sano. Sotto questo profilo, **le relazioni industriali avrebbero urgente bisogno di fare un enorme salto di qualità, nella direzione di una contrattazione degli algoritmi** che fungono da base di calcolo per l' MBO, la cui interpretazione "all'italiana" accontenta pochi e scontenta molti; una sorta di riproduzione, su scala aziendale, di una cattiva politica redistributiva del reddito.

Articolo di **Nicola Cavallini** su www.ferraraitalia.it

BPER, l'MBO è iniquo: lo dicono i numeri

Nel 2018 è stato introdotto il nuovo sistema premiante di BPER, con incentivi legati ai risultati. In omaggio all'anglofilia che tanto va di moda in azienda il meccanismo è stato chiamato **Management By Objectives (MBO)**.

Fin dall'inizio la nostra Organizzazione, al pari di tutte le altre, si era espressa in modo molto critico su quest'innovazione, **bocciandola senza appello e prendendone totalmente le distanze.**

Nel mese di luglio l'Azienda ci ha fornito i dati relativi ai

premi MBO pagati nel 2019 (riferiti quindi ai risultati del 2018). Lo scorso 31 maggio un messaggio su BLink poneva l'accento sugli ottimi risultati raggiunti, con conseguente erogazione di 14 milioni da dividere tra i lavoratori. Dovremmo quindi ammettere che il sistema funziona bene, e che le nostre riserve non erano altro che preconcetti?

Avendo a disposizione i numeri siamo in grado di fare un'analisi oggettiva a posteriori per poter capire il reale impatto del sistema premiante adottato.

CHI PRENDE L'MBO?

Il primo dato in nostro possesso riguarda la platea di potenziali fruitori dei premi: parliamo di circa 5.900 colleghi, quindi **oltre un quarto dei dipendenti BPER è escluso a monte dalla possibilità di percepire L'MBO.**

Una delle innumerevoli critiche da noi mosse all'azienda era relativa alla scelta di escludere tutti coloro che non fossero direttamente collegati alle attività commerciali, e questo nonostante l'Art. 51 del nostro CCNL preveda che:

“Nella determinazione dei premi l'impresa deve tener conto del personale che, in relazione alle mansioni svolte, fornisce contributi indiretti al raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati”.

I numeri dicono che questo in BPER non avviene; i colleghi degli Uffici ed i Servizi esclusi dall'MBO possono eventualmente beneficiare di premi ad personam, la cui attribuzione avviene tuttavia in base a valutazioni di carattere soggettivo, **quindi del tutto estranee alla logica dell'MBO.**

Entriamo nel merito delle cifre. Per ogni tipologia di struttura riportiamo la percentuale dei percettori del premio

e l'ammontare medio.

| STRUTTURA | % PREMIATI | MEDIA PREMIO EROGATO |
|----------------------|------------|----------------------|
| Rete | 73% | 1.337 |
| Semicentro | 96% | 3.553 |
| Private e Key Client | 93% | 5.670 (*) |
| CL0 e CB0 | 94% | 5.428 |
| Credito anomalo | 98% | 2.201 |
| BCM | 98% | 3.452 |
| Optima | 11% | 2.805 |

(*) importo non comprensivo della quota differita.

PERCHÉ IL SISTEMA È INIQUO

Esaminando i numeri c'è un dato che salta all'occhio: **quasi tutti** i colleghi che lavorano in strutture di supporto alla rete (con l'eccezione di Optima che evidentemente fa storia a sé) hanno percepito il premio, **a differenza di quanto accade in filiale dove una quota significativa dei lavoratori (27%) è rimasta a bocca asciutta.**

Anche il dato relativo all'importo medio dei premi liquidati evidenzia una media per gli addetti di filiale nettamente inferiore a chi lavora in ufficio di supporto.

Appare quindi evidente la **penalizzazione del personale di rete**: in realtà questa penalizzazione è **molto più forte di quanto possa sembrare** ad una prima analisi.

Il valore del premio pagato in filiale è infatti frutto di una **media tra valori molto disomogenei**. Bisogna infatti tener conto delle mansioni previste dal Footprint, in base al quale oltre il 60% degli operatori di filiale riveste il ruolo di Family POE.

Il valore dell'MB0 che un Family POE può arrivare a percepire

è di gran lunga il più basso previsto nell'intero processo: difficilmente l'erogazione in busta paga arriverà a superare i 300 € netti.

Un premio del genere più che incentivare rischia di **mortificare** la maggioranza di chi lavora in filiale, soprattutto vedendo che il vicino di stanza arriva a percepire somme 8-10 volte superiori.

Ricapitolando: il sistema MBO appare decisamente gratificante presso alcuni uffici e servizi, dove premia in modo pressoché generalizzato i colleghi con importi significativi, e **di questo non possiamo che rallegrarci.**

Il sistema è invece inspiegabilmente penalizzante nelle filiali, dove **7 lavoratori su 10 non percepiscono premi o li percepiscono in misura del tutto irrisoria.**

E questo è totalmente inaccettabile se si considera che sono le filiali quelle che hanno il contatto con il cliente e che danno il maggior contributo alla produzione di ricavi. Doppia inaccettabile se si pensa che i colleghi che operano in filiale sono le vittime di crescenti pressioni commerciali, tali da rendere la loro qualità di vita sempre peggiore.

Per completare la valutazione sull'equità del sistema sarebbe interessante conoscere anche il valore medio dell'MBO riconosciuto ai **dirigenti**; si tratta però di un dato che **l'Azienda non ci ha fornito.**

IL SISTEMA DIVENTERÀ ANCOR PIÙ INIQUO

L'Azienda ci ha preannunciato una novità per l'anno in corso. Per il 2019, qualora il raggiungimento degli **obiettivi numerici** indicati nella sua scheda di valutazione non dovesse raggiungere il punteggio minimo del 60%, **il lavoratore non percepirà l'MBO.**

L'Art. 51 del CCNL prevede, in materia di sistema

incentivante, che i premi debbano essere erogati

“per gruppi omogenei di posizioni lavorative ... (ad esempio settori aziendali quali strutture centrali o di rete, determinate unità operative aventi caratteristiche omogenee)”

Questo significa che **il contratto non consente di prevedere premi legati ad obiettivi quantitativi individuali.**

Avevamo già fatto rilevare che il sistema adottato facesse in modo di **aggirare** questa norma, pur non legando formalmente l'erogazione al raggiungimento di obiettivi individuali, interpretazione che l'Azienda contestava, ritenendo che i premi fossero legati ai risultati dei singoli modelli di servizio.

Questa novità elimina evidentemente ogni dubbio, aprendo la strada ad **una serie di ricorsi, nei quali saremo pronti ad assistere i colleghi**, in tutti i modi ed in tutte le sedi nelle quali si rendesse necessario.

La nuova norma causerà inoltre una **maggiore ricattabilità** dei lavoratori rendendoli ancor più indifesi di fronte ad eventuali pressioni illegittime.

Non siamo pregiudizialmente contrari ad un sistema incentivante, ma quello adottato unilateralmente dall'azienda è sbagliato sotto tutti i punti di vista, ingiusto e controproducente, e indubbiamente **non risponde all'esigenza di motivare i lavoratori.**

Un'ultima perla: il contratto dice che gli obiettivi assegnati devono essere oggettivi, ma soprattutto **trasparenti.**

Esiste un solo collega che riesca a trovare trasparenti i punteggi di Run4 o le modalità di calcolo dell'MB0?

Unipol Banca: il sistema incentivante (o MBO)

Se qualcuno avesse ancora dei dubbi sul fatto che il Sistema Incentivante (o come lo chiama l'Azienda l'MBO) sia **una colossale presa in giro**, di seguito forniremo alcuni elementi che crediamo toglieranno ogni dubbio agli scettici.

Prima di addentrarci nel "Sistema" di quest'anno, permetteteci una breve distrazione: riportiamo a seguire un estratto dal testo di una mail (una delle tante) ricevute alla fine del mese di giugno, subito dopo cioè il pagamento del "Sistema" dello scorso anno:

Vorrei esprimere la mia amarezza per quanto riguarda l'importo liquidato in busta paga quale "incentivo di rete". Vi allego la mia busta paga per potervi fare notare quanto questo importo ha "pesato" sul mio stipendio base di cassiere da quasi 20 anni in Unipol Banca (...) togliendo il netto base mensile rimane la bellezza di neanche 600 euro!!! (...) mi chiedo anche quanto il mio impegno e la mia fatica e le pressioni, fatte di videoconferenze, telefonate, liste e report, possa essere ripagato con questa ridicola cifra (...) a questo punto preferirei proprio non averla presa e non essermi sorbito insulti e vessazioni (...)

Non esprimiamo alcun commento, direi che questo "sfogo" sincero valga più di mille riflessioni.

Venendo al "Sistema" di quest'anno, già oggi siamo in grado di evidenziare incongruenze talmente macroscopiche che non possono non lasciare interdetti. Sia chiaro, non vogliamo tornare per l'ennesima volta sul tema dell'ingiustizia e

dell'iniquità, già più volte denunciati, ma entrare proprio nel merito "tecnico" di una costruzione del Sistema per la Rete che perde ogni elemento di senso quando viene calato nel contesto attuale. Proviamo a spiegarci.

In primo luogo, il meccanismo dei "punti extra": sventolati ad inizio anno come una incredibile opportunità, si scoprirà solo ad aprile che il riconoscimento di tali punteggi sarà condizionato al mantenimento, al 30 giugno 2019, di una raccolta diretta puntuale pari almeno a quella al 31 dicembre 2018. Peccato che per quei benedetti punti si sia insistito sulla trasformazione della raccolta diretta in raccolta gestita, fonte di ritorno economico immediato grazie ai Fondi con commissioni "up-front" di rilievo. Ma se la raccolta la trasformiamo non è più diretta, quindi dovevamo anche trovare il modo per sostituire "in toto" la raccolta diretta convertita in gestita. Bello, no? Magari dirlo prima!

Poi arriva la sorpresa: da aprile Unipol Banca non emette più Prestiti Obbligazionari! Dal punto di vista tecnico è quasi ovvio, siamo prossimi ad una cessione, ma nel concreto questo impatta ancora una volta sulle "clausole capestro" del Sistema. Se, infatti, il riconoscimento di alcuni punteggi (quelli extra) è subordinato al mantenimento di un livello di raccolta diretta puntuale al 30/06/19 almeno pari allo stock in essere al 31/12/18, e i punti previsti per gli obiettivi di raccolta gestita e polizze sono subordinati al mantenimento di un livello di raccolta diretta puntuale al 31/12/19 almeno pari al 95% del medesimo stock, non avendo più a disposizione nuovi Prestiti Obbligazionari, avendo fatto investimenti in gestita sia attingendo alle giacenze di conto corrente sia operando arbitraggi sui Prestiti Obbligazionari già collocati, come potremo mantenere gli stock richiesti? Ma diamine, trovando nuovi clienti e convincendoli a mantenere tutti i soldi liquidi in conto corrente non remunerati! Una vera e propria utopia.

E che dire degli obiettivi di marginalità? Un'altra utopia: le

delibere su nuovi crediti sono contingentate, sempre in virtù dell'imminente "cessione" di Unipol Banca a BPER. Ed i margini con cosa li facciamo? Solo con Compass?

Cara Azienda, dimostra questa volta che ascolti i tuoi dipendenti: visto che a novembre, con tutta probabilità, saremo "incorporati", anticipa drasticamente la chiusura del MBO (ovviamente riparametrandolo per i mesi effettivi) ed elimina tutte le condizioni limitative che non sono coerenti con il contesto in cui ci troviamo, ricordandoti anche del personale di Direzione. Così potremo credere che davvero vuoi incentivare i lavoratori e non spremerli senza poi riconoscergli i risultati.

Bologna, 11 luglio 2019.

**FABI – FIRST/CISL – FISAC/CGIL – UIL C.A.
UNIPOL Banca S.p.A.**

BPER: un rapido ripasso per ricordare come funziona l'MBO

L'MBO è sicuramente dell'argomento che sta monopolizzando i discorsi dei lavoratori BPER in questo periodo.

Pur ribadendo che si tratta di un sistema premiante **gestito in modo totalmente unilaterale dall'azienda, senza la condivisione delle OO.SS. che anzi hanno a più riprese manifestato fortissime critiche**, riteniamo opportuno riproporre i post esplicativi pubblicati lo scorso anno a cura della FISAC L'Aquila e della FISAC Gruppo BPER per un rapido ripasso.

<https://www.fisaccgilaq.it/banche/bper/bper-come-si-calcola-lmbo.html>

<https://www.fisaccgilaq.it/banche/bper/bper-facciamo-chiarezza-sullmbo.html>

BPER: facciamo chiarezza sull'MBO

Facciamo riferimento al malcontento diffuso ed alle molteplici lamentele di cui tanti colleghi ci han fatto partecipi per chiarire il nostro punto di vista sul sistema incentivante che la controparte datoriale ha applicato di fatto unilateralmente su parte della forza lavoro.

Partiamo dalla norma alla base del discusso MBO e cioè dall'art.51 del CCNL 31/03/2015 che per maggior chiarezza sotto riportiamo:

ART.51 Sistema incentivante

1. L'impresa può prevedere l'istituzione di premi incentivanti (anche sotto forma di stock option e stock granting), la cui erogazione viene subordinata al raggiungimento di specifici obiettivi, diversi da quelli prescelti per il premio aziendale di cui all'art. 48.

2. L'impresa stabilisce l'ammontare globale, i criteri di attribuzione ed i tempi di corresponsione per gruppi omogenei di posizioni lavorative in relazione agli obiettivi medesimi (ad esempio settori aziendali quali strutture centrali o di rete, determinate unità operative aventi caratteristiche omogenee).

3. Nella determinazione dei premi l'impresa deve tener conto del personale che, in relazione alle mansioni svolte,

fornisce contributi indiretti al raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati.

4. Gli anzidetti elementi – che devono risultare oggettivi e trasparenti – sono oggetto di informazione agli organismi sindacali aziendali prima della loro applicazione. L'impresa si rende disponibile, su richiesta dei predetti organismi, da formulare entro 3 giorni dal ricevimento dell'informativa, ad avviare una procedura di confronto nel corso della quale gli organismi sindacali medesimi formulano considerazioni e proposte, nella prospettiva di ricercare soluzioni condivise, nello spirito del Protocollo 16 giugno 2004. Trascorsi 10 giorni dall'inizio della procedura, qualora non siano state raggiunte soluzioni condivise, ciascuna delle Parti potrà chiedere che la procedura prosegua con l'assistenza di ABI e delle Segreterie nazionali dei Sindacati interessati. Al termine della procedura, della durata complessiva di 20 giorni, l'impresa può comunque adottare i provvedimenti deliberati.

5. L'impresa deve comunicare tempestivamente anche eventuali variazioni di obiettivi e/o criteri rendendosi contestualmente disponibile ad espletare la suddetta procedura.

6. Gli elementi di cui sopra, per quanto di competenza, vengono comunicati ai lavoratori/lavoratrici interessati.

7. Criteri di distribuzione e modalità complessivamente adottate dall'impresa saranno oggetto a consuntivo di apposito incontro con i medesimi organismi sindacali, nel corso del quale l'impresa stessa deve segnalare il numero dei premiati (anche distribuiti per gruppi omogenei) e l'ammontare globale dei premi incentivanti assegnati.

CHIARIMENTO A VERBALE

Le Parti stipulanti ritengono opportuno che le imprese prevedano, nell'ambito dei sistemi incentivanti, anche obiettivi di qualità e che i sistemi incentivanti siano coerenti con i principi contenuti nella normativa comunitaria sui Mercati di Strumenti Finanziari (MiFID) e nelle disposizioni di vigilanza in tema di compliance, nonché nelle

disposizioni di Banca d'Italia o dettati dalle competenti Autorità internazionali relativamente alla componente variabile dei sistemi di remunerazione.

RACCOMANDAZIONE

Le Organizzazioni sindacali raccomandano alle aziende che in occasione delle c.d. "campagne prodotto" si ispirino ai medesimi principi adottati per il sistema incentivante di cui al Chiarimento a verbale che precede.

Al riguardo evidenziamo che:

1. In molte filiali a parità di modello di servizio, i colleghi hanno preso somme diverse: facciamo veramente fatica a capire come questo fatto rispetti lo spirito del 2° comma dell'art.51 di cui sopra:
*"L'impresa stabilisce l'ammontare globale, i criteri di attribuzione ed i tempi di corresponsione **per gruppi omogenei di posizioni lavorative** in relazione agli obiettivi medesimi"* (ad esempio settori aziendali quali strutture centrali o di rete, determinate unità operative aventi caratteristiche omogenee), ed al riguardo siamo a richiedere all'azienda la spiegazione di come si sia giunti a simili risultati.
2. Riteniamo che i vantaggi derivanti dalla soddisfazione di alcuni dipendenti che si sono visti corrispondere in busta paga questa somma aggiuntiva con l'Mbo sia inferiore agli svantaggi di avere molti altri lavoratori demoralizzati e demotivati dal fatto di non aver ottenuto nessun beneficio economico vuoi perché esclusi da questo sistema o in conseguenza dei criteri con cui è stato applicato come dal precedente punto.
3. Ci si dimentica che con l'accordo sulla cristallizzazione degli utili abbiamo ottenuto l'erogazione di un importo mensile in busta paga e di una ulteriore quota accreditata in Welfare; un ottimo risultato che di fatto ridurrà nel tempo il costo del personale per l'azienda.

4. Ci si dimentica che una parte consistente dei colleghi (p.es. la Direzione Generale) è esclusa dal beneficio. Ci aspettiamo quindi che anche per la restante parte della forza lavoro l'azienda riterrà adottare un sistema simile.
5. Nell'ambito delle medesime unità produttive, a parità di grado, impegno verso l'organizzazione e professionalità ma non di modello di servizio non corrisponde la possibilità di concorrere a medesime erogazioni.

Con l'occasione è importante chiarire infine, che **questo sistema incentivante è gestito unilateralmente dalla Banca e non è stato oggetto di accordo sindacale**: la nostra posizione è critica per come è strutturato, per la mancanza di equità, per premiare la quantità più che la qualità del lavoro svolto e, soprattutto, per essere un sistema che invece di stimolare la solidarietà ed il lavoro di squadra, tende a separare i lavoratori nell'ambito del modello di servizio!

Alfonso Ferrante
membro del Comitato Direttivo Nazionale Fisac BPER