



Documento delle Segreterie di Coordinamento per il confronto sul Sistema Premiante Variabile

PREMESSA

Il **Protocollo sullo Sviluppo Sostenibile e Compatibile del Sistema Bancario** siglato tra ABI e OO.SS. il 16 giugno 2004, rispondendo alle sollecitazioni che venivano dal mondo del lavoro come dalle Associazioni dei Consumatori, **indica** obiettivi ambiziosi di **eticità della vendita** e di **compatibilità** tra la ricerca del profitto e le condizioni ed i bisogni dell'ambiente, sia **interno** che **esterno**, in cui le banche operano e con cui interagiscono.

Elemento centrale nel percorso per il raggiungimento degli obiettivi individuati è la costruzione di Sistemi Incentivanti **coerenti** con i principi enunciati e con la Responsabilità Sociale dell'Impresa, tali da favorirne la condivisione da parte del Sindacato.

UniCredit Banca, quale più grande azienda operante in Italia del Gruppo UniCredito e in virtù della pervasività della sua rete di sportelli, appare come uno degli Istituti **maggiormente in grado di determinare**, con le sue politiche, il raggiungimento o meno degli obiettivi che le Parti Sociali nella loro autonomia hanno liberamente concordato.

Da un punto di vista più interno all'azienda, dobbiamo altresì registrare come la **crescita quantitativa** e la **struttura** nel tempo consolidatasi del Sistema Premiante Variabile **presentino evidenti problemi** sotto il profilo delle condizioni di lavoro e reddituali di Lavoratrici e Lavoratori della Banca.

È pertanto nostro dovere ed intendimento aprire un confronto con questa azienda, alla luce dei principi contenuti nel Protocollo, per proporre cambiamenti e correzioni al Sistema Incentivante tali da migliorarne l'impatto sia sui colleghi che rispetto alla Clientela.

Le risposte che l'azienda fornirà durante il confronto che intendiamo aprire sulla materia ci permetteranno di valutarne la **coerenza dei comportamenti** con i principi da lei stessa più volte annunciati, e con la volontà proclamata di tutelare i portatori d'interesse (**stakeholders**) sia interni che esterni all'impresa, **Lavoratori** e **Clientela** per l'appunto.

CRITICITÀ

Durante tutti questi anni le scriventi OO.SS. hanno puntualmente denunciato le criticità da loro ravvisate nell'articolazione dei Sistemi Incentivanti che, tempo per tempo, le Banche Federate prima, e UniCreditBanca poi, hanno presentato nell'ambito della procedura prevista dall' art. 43 del CCNL 11/7/99.

Così come hanno puntualmente registrato le modifiche positive introdotte a seguito delle osservazioni di parte sindacale.

Ciò nonostante il Sistema in vigore nel 2005, ed i comportamenti aziendali tenuti sulla materia dall'azienda, disegnano un quadro negativo, denso di criticità, tra cui spiccano per importanza :

- il **rapporto sproporzionato tra le Quantità Retributive** destinate al Sistema Premiante e quelle determinate dal Premio Aziendale;
- lo **squilibrio tra il Premio di Squadra e l'Incentivazione Individuale**, tutto a favore di quest'ultima;
- la **mancanza di Equità nelle differenze retributive** legate agli Incentivi;
- il **ruolo di controllo del Sindacato** sul Sistema Incentivante;
- l'**impossibilità per il/la singolo/a lavoratore/trice** di discutere la congruità dell'obiettivo assegnato rispetto alle condizioni del mercato in cui opera e/o del Portafoglio assegnatogli/le;
- l'**estrema complicazione del meccanismo** su cui è costruito il Sistema, tale da rendere di difficile comprensione la conoscenza del proprio posizionamento, tempo per tempo, rispetto agli obiettivi assegnati.

È per noi di tutta evidenza che una soluzione a questi problemi si debba fondare sui **Valori** che il Sindacato, ed in particolare queste OO.SS., propugnano con determinazione, così come sugli obiettivi che ne discendono:

- ✓ *solidarietà tra i lavoratori*
- ✓ *rispetto dell'individuo*
- ✓ *eticità della vendita*
- ✓ *lotta alla frantumazione dei rapporti "sociali" all'interno della collettività aziendale.*

La differenza tra gli obiettivi che riteniamo **opportuno e necessario** perseguire e gli aspetti **fortemente negativi** sopra elencati diventa ancora più evidente se svolgiamo un'analisi tale da individuare più in dettaglio le criticità cui vogliamo porre mano con la nostra proposta:

- 1) la **crescita fortissima del Monte Retribuzioni** dedicato al Sistema Premiante Variabile: dai **45 mil. di €** del **2003** ai **60** del **2005**, importo ormai **quasi pari** al costo del Premio Aziendale;
- 2) la **struttura stessa** del Sistema Premiante Variabile che **privilegia** il Premio Individuale su quello di "team" e pertanto **atomizza** i Lavoratori, **rompe** i rapporti solidarietà, **impedisce di fatto** la crescita di qualunque spirito di squadra;
- 3) la **costruzione di budget** tutta tesa agli **obiettivi di breve periodo**;
- 4) la **mancata coerenza** tra **obiettivi dichiarati** :
 - a) *qualità del servizio,*

- b) *consolidamento nel tempo dei rapporti con la Clientela,*
- c) *vendita più attenta alle esigenze del cliente,*
- d) *supporto alle imprese con particolare attenzione alle esigenze del Territorio,*

e **strumenti utilizzati :**

- a) *centralità del MOL,*
 - b) *assegnazione di obiettivi su singoli prodotti al cui raggiungimento viene legato il conteggio degli altri risultati ottenuti (cosicché tali obiettivi diventano indispensabili per raggiungere la soglia minima o, comunque, quella media di incentivazione);*
- 5) l'**iniquità** della **forte divaricazione tra gli importi previsti** per le Figure di Sintesi e quelli per i Gestori – i Direttori d'Agenzia – il Premio di Squadra;
 - 6) la **discrezionalità** del Direttore di Agenzia sulle quantità erogate ai Lavoratori incentivati con il **Premio di Squadra**, in applicazione di criteri non verificabili;
 - 7) l'assegnazione al Sistema Incentivante del ruolo di **leva motivazionale forte** che consegue da quanto sopra esposto: ciò comporta il rischio che, alla luce dell'attuale struttura *schacciata* della Banca, esso costituisca **l'unico strumento** per ottenere la *motivazione* delle Risorse Umane - questo dovrebbe rappresentare un problema pure per l'azienda, anche per le **inevitabili ricadute negative** sull'adesione **reale** agli sbandierati valori aziendali di *eticità - correttezza - attenzione alle esigenze della Clientela* - ;
 - 8) la **presenza tra gli obiettivi assegnati al Direttore di Mercato del MOL pro-capite**, che ha come inevitabile effetto di contrapporre il mantenimento di dignitose condizioni di lavoro al contenimento dei costi, a carico di una Figura che non possiede le professionalità adatte a trovare un equilibrio tra queste due diverse esigenze;
 - 9) l'affidamento dell'**Obiettivo di Qualità** ad un **indicatore non controllabile** da Lavoratori e Sindacato (TRIM Index), anche se elaborato da società esterne che dovrebbero garantirne la maggiore obiettività possibile;
 - 10) nel **2005**, il ritorno alla **semestralizzazione degli obiettivi**, già sperimentata e poi abbandonata in passato, effettuata in linea di massima sul **MOL**, che vede oltretutto raddoppiare il suo peso al **60%**, dal **30%** del **2004** e dal **50%** del **2003**;
 - 11) i **cambiamenti in corsa**, continui e profondi, che non sono mai diminuiti nonostante le reiterate promesse da parte aziendale (perlomeno **5** variazioni, attraverso campagne sui prodotti, nel **2004** e fors'anche di più quest'anno);
 - 12) la **manca** di un **confronto preventivo** con le OO.SS., nel momento in cui l'azienda ha deciso tali modifiche;
 - 13) l'assegnazione **degli obiettivi monetari**, calati dall'alto con un opinabile metodo "*a cascata*", senza discutere con le figure interessate la situazione del mercato di riferimento e/o dei Portafogli gestiti.

PROPOSTE

Come abbiamo detto in precedenza riteniamo **giunto il momento per l'azienda di dimostrare coerenza** sia con i principi del Protocollo 16/6/2004 che con quelli più volte enfaticamente dichiarati.

Riteniamo altresì necessario che il Sindacato,

un Sindacato capace di individuare con precisione le criticità dell'agire aziendale, di rappresentare e tutelare in modo non velleitario gli interessi ed i diritti di Lavoratori e Lavoratrici, un Sindacato capace di elaborare analisi e proposte, quale è il sindacato che queste OO.SS. incarnano nell'operare quotidiano,

presenti al tavolo del confronto una propria coerente proposta opportunamente articolata.

Premessa a tale proposta è che le **Quantità Retributive**, nell'ambito del Sistema Premiante Variabile, devono essere **complessivamente inferiori** a quelle riconosciute a titolo di Premio Aziendale.

Riportiamo di seguito quanto da noi elaborato, a partire da quanto sopra affermato:

- 1) Pur mantenendo i Premi per il raggiungimento degli Obiettivi Individuali, il Sistema Incentivante deve prevedere **la partecipazione di tutti i lavoratori al Premio di Squadra**, come elemento preminente del Sistema, con un **forte innalzamento degli importi erogabili**. Queste due forme di incentivazione vanno collegate fra loro attraverso un meccanismo di solidarietà. Tale impostazione permette di **ricomporre una situazione di solidarietà d'interessi** tra i Lavoratori coinvolti, **evitando i fenomeni di atomizzazione** oggi causati dai Premi Individuali.

L'indubbio vantaggio di questa architettura consisterà nella creazione dei presupposti per un **clima lavorativo più costruttivo** e proficuo anche a livello di risultati, molto **più conforme al concetto di etica e Responsabilità Sociale d'Impresa** così come enunciato nel protocollo del 16 giugno 2004.

Il concetto del lavoro in squadra per obiettivi stimolerà il lavoro svolto insieme e la solidarietà fra i colleghi riportando le "portafogliazioni" ad avere la loro funzione originaria, ideata per meglio gestire i bisogni della clientela.

Questa esigenza di fare perno sulla Squadra e di valorizzare gli Incentivi ad essa destinata potrebbe realizzarsi con un duplice cambiamento:

- a) **ricomprendere gli obiettivi** delle figure incentivate individualmente in quelli assegnati alla Squadra nella quale sono inserite;
 - b) **individuare una quota significativa** del Premio Individuale **erogabile solo in caso di raggiungimento dell'obiettivo** assegnato alla Squadra in cui si opera, questo ad ogni livello della Rete.
- 2) L'ammontare dei Premi e la loro distribuzione tra le varie figure professionali deve essere improntata a **criteri di equità**, tenendo conto dei parametri utilizzati per il **Premio Aziendale, del Salario Tabellare e di altre forme di retribuzione**.
 - 3) Il Sistema Premiante Variabile deve essere **esteso a TUTTI i Lavoratori e le Lavoratrici** di UniCredit Banca, con qualsiasi tipologia di Contratto siano stati assunti (*Tempo Indeterminato, Tempo Pieno, Tempo Parziale, Tempo Determinato, Apprendistato, Contratto di Inserimento*).
 - 4) La **Solidarietà**, già oggi presente nel meccanismo di determinazione dell'importo erogato, deve essere prevista anche per i livelli superiori al Direttore di Agenzia –

Centro Piccole Imprese, e **deve avere caratteristiche di bidirezionalità**. *L'esempio più chiaro è quello del Direttore di Mercato che deve vedere una quota dell'importo previsto per questa Figura legata al raggiungimento dell'obiettivo assegnato da parte di tutti gli Sportelli e di tutti i Centri Piccole Imprese presenti nel Mercato di sua competenza. Analogo meccanismo per i Direttori Regionali in rapporto ai Mercati della Regione Commerciale da loro diretta.*

- 5) **Abolizione** dell'assegnazione di **obiettivi semestrali** sul MOL, che devono tornare ad essere correlati al periodo annuale.
- 6) **Abolizione** tra gli obiettivi del Direttore di Mercato di quello legato al **MOL pro-capite**.
- 7) Gli **Obiettivi di Qualità** devono essere
 - a) *indirizzati al mercato*
 - b) *coerenti con la lettura e lo spirito del Protocollo siglato tra ABI e OO.SS. il 16 giugno 2004*
 - c) *oggettivamente verificabili*.
- 8) La **discrezionalità** oggi attribuita al Direttore di Agenzia nella determinazione degli importi da erogare a titolo di Premio di Squadra **va abolita**, insieme al riferimento al **contributo commerciale**, *item* assolutamente non valutabile in termini di oggettività e che lascia spazio a disparità non giustificate di trattamento economico.
- 9) Le campagne – prodotto devono **essere limitate** e **costituire un'eccezione** all'interno del Sistema Incentivante.
- 10) Vanno **semplificati i meccanismi di verifica** da parte del singolo Lavoratore/trice, tempo per tempo, del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. È altresì **necessaria una maggiore trasparenza** nei meccanismi di **determinazione** dei risultati raggiunti.
- 11) La procedura di cui all'art. 43 del CCNL '99 , così come modificato dal Protocollo ABI, deve essere attivata dall'azienda **entro e non oltre il mese di Gennaio**. Al suo termine UniCredit Banca porterà immediatamente a conoscenza dei lavoratori il Sistema Premiante.

Variazioni al Sistema così definito sono ammissibili solo in casi eccezionali, e solo dopo aver esperito nuovamente la suddetta procedura che le Parti concordano di voler sempre attivare.

Su richiesta di una delle Parti potranno inoltre essere avviati **incontri di verifica** e di monitoraggio sull'andamento, tempo per tempo, del Sistema e dei *budgets* ad esso collegati.
- 12) Previsione di un **confronto sindacale anche a livello locale**, con conseguente individuazione di un interlocutore aziendale a livello di Direzione Regionale, avente le opportune deleghe in materia.
- 13) **Superamento** dell'attuale meccanismo con **scaglioni** e **soglie** con un sistema più elastico che permetta l'erogazione del premio anche in proporzione alla percentuale di obiettivo raggiunto.

Bologna, 14 novembre 2005

**Le Segreterie di Coordinamento Aziendale
Falcri – Fiba/Cisl – Fisac/Cgil – UilCA - DirCredito**