

## INCENTIVI: MA NON DOVEVAMO STARE INSIEME?

Pochi di noi ricordano l'iniziativa Insieme 2008. E' passata un'era geologica da quando la nostra azienda organizzava giulive conferenze di "lavoro" in ridenti capitali europee o mediorientali, allietate dai comici di Zelig e concluse da seriosi interventi di manager d'alto rango, accorsi a motivare la "squadra". Qualcuno ricorderà ancora come si siano svolte alcune *convention*, come quella volta che i Capi Mercato Small Business si videro affidare un remo, con l'invito imperativo a remare per il bene comune, o come quando le maestranze della Direzione Corporate, acquisite in un lussuoso albergo mediterraneo, intente a dipingere quadri a bordo piscina, si videro calare i propri capi dall'alto di una mongolfiera, personificazione suprema della capacità di governare dall'alto anche i processi più minuti. Non vi faremo perdere tempo con episodi ridicoli, come quella volta che il pullman scaricò il Top Management della Banca dei Territori davanti ad un prestigioso ristorante della cintura torinese e i manager affamati vennero invitati ad entrare non dalla porta principale, per gustarsi una succulenta cenetta, ma dalla cucina, per rimboccarsi le maniche e scodellare, a fianco di Modiano, il pasto serale per clienti esigenti dal palato fine, tra agnolotti, arrostiti e zucchine. Il tutto per capire il valore del servizio, ma anche fare squadra e affidarsi all'altro, come nei corsi di sopravvivenza per *managers* in cui ti devi buttare all'indietro, confidando che l'altro ti prenda e ti eviti di sfracellarti al suolo.

E, in effetti, il 2008 è stato un anno vissuto pericolosamente, dove invece di abbuffarsi di profitti, le banche hanno dovuto ingegnarsi per sopravvivere, evitare di fallire, ripensare il *business* e stringere ancora sui costi. **Allora si abbattano le spese, si riducono gli organici, si tagliano i premi.** Per mesi c'è stata polemica, soprattutto all'estero, sui compensi dei *manager*, che hanno continuato ad intascare bonus stellari, anche dopo essere falliti. In Italia i banchieri si sono difesi con le unghie e con i denti, in attesa di poter ricominciare il redditizio giochino delle *stock options* e dei premi di risultato. Abbiamo così imparato che esistono diversi livelli del sistema premiante e che non sempre vengono applicate le stesse regole, nella gerarchia del comando: a questo gioco, ci sono quelli che vincono sempre e quelli che non vincono mai. Oppure quelli che scoprono di avere vinto, ma che le carte erano truccate e quindi non vale. **Ad esempio non vale quello che è scritto nella circolare Intesa Sanpaolo n. 50/2008: del *game* Insieme 2008 non si è più saputo nulla.**

Come alcuni forse ricordano, si trattava di un Contest interno alla Banca dei Territori, che suddivideva le filiali in gruppi omogenei, definiva otto diverse classifiche, ognuna delle quali costruita su tre misuratori specifici, al fine di premiare le migliori prestazioni commerciali della rete. C'erano classifiche mensili e vincitori di tappa, obiettivi da conseguire e fattori di ponderazione, graduatorie pubbliche e addirittura meccanismi dinamici per orientare lo sforzo di vendita verso questo o quel prodotto, con 15 giorni di preavviso, in modo da rendere effettiva la "gestione per obiettivi". Il tutto inserito in un regolamento complicato e farraginoso: qualcosa che può essere pensato e partorito soltanto da una mente avulsa dalla situazione concreta, ignara dei reali meccanismi produttivi e del contesto organizzativo e commerciale in cui si svolge il lavoro quotidiano.

Alla fine non se n'è fatto nulla: i lavoratori hanno dato come sempre il proprio contributo, in una situazione finanziaria da incubo, affrontando la situazione, gestendo le difficoltà, contenendo il panico, assicurando i risparmiatori, conseguendo i risultati. Ma l'impegno aziendale di premiare il primo 10% dei colleghi, in ognuna delle otto graduatorie, con la partecipazione diretta alla conferenza annuale della Banca dei Territori, è svanito nel nulla: nessuno ha smentito, rettificato, chiarito. Semplicemente si fa finta di niente: come se quella circolare, e quelle che l'hanno integrata successivamente, non fossero mai state pubblicate. Infatti le si ritrova solo tra quelle "decadute"...

Una domanda sorge spontanea: se questo oggi accade impunemente per un'iniziativa circoscritta e limitata come Insieme 2008, cosa potrebbe accadere domani? Si possono disonorare gli impegni presi senza pagare dazio? Se i lavoratori ignorassero una circolare, come fa l'azienda, potrebbero contare sulla stessa impunità? A giudicare dal volume dei provvedimenti disciplinari comminati, si direbbe proprio di no...

E' il classico caso dei due pesi e due misure. Del resto anche il **sistema incentivante classico** non funziona in modo uguale per tutti. Prendiamo ad esempio il premio annuale: nella Banca dei Territori arriverà entro giugno, mentre negli altri Servizi (Consorzio compreso) è stato già erogato a maggio. Ovunque serpeggiano malumore, insoddisfazione, frustrazione: gli importi sono stati in generale molto più bassi (in

media dimezzati), la distribuzione molto più rarefatta (40% dei Quadri, 30% delle Aree Professionali). E' il sistema ben conosciuto della selezione e della decimazione, quello per cui almeno un quarto dei dipendenti non deve andare a premio. Nei servizi centrali (e non solo) l'assegnazione del premio dipende ancora largamente dalla pagellina compilata dal tuo capo diretto, che attraverso giudizi e crocette può far piovere un po' di soldi in tasca all'uno o all'altro, qualche volta in base al merito e all'impegno, spesso in base ai criteri della pura fedeltà, docilità ed obbedienza. Il paradosso è che in molti casi non hanno ancora consegnato le valutazioni a chi è stato escluso dai premi! E che dire poi dello sventagliamento dei premi per importo, su scale che arrivano, anche per livelli intermedi, a rapporti di 1 a 100?

Quello che rende più squallido il funzionamento del meccanismo è poi la rivalità che si materializza tra i lavoratori, l'individualismo patetico che arriva fino a nascondere al proprio vicino di scrivania quanto si è preso, per non ammettere la propria piccola vittoria o sconfitta. E mentre titilla la parte più segreta e inconfessabile della grettezza umana, il sistema di consenso aziendale blatera di valorizzazione del merito e logica premiante come base per riconoscere la professionalità e valutare il potenziale.

**Come se la realizzazione umana, sociale, professionale di un individuo potesse raggiungere la sua pienezza con qualche centinaia o migliaia di euro gettati sul piatto da un valutatore di risorse umane...**

Valutatori che in genere adottano criteri molto più elastici e flessibili quando si tratta di premiare se stessi e di spartirsi le prebende annuali, a prescindere dalle situazioni di crisi: un vero stile da "casta". I sistemi di incentivazione dei nostri *manager* si traducono in cifre che sono ben diverse dai costi della gita annuale fuori porta di Insieme 2008. Al di là dei 118 milioni di euro fissi iscritti a bilancio come "compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo e ai dirigenti con responsabilità strategiche", sono previste componenti variabili assai interessanti. Per il Top ed il Senior Management si parla di 1 RAL (retribuzione annua lorda) al conseguimento degli obiettivi su base annua, e di 2 RAL al conseguimento degli obiettivi del piano d'impresa 2007/2009. Avete capito bene: in tre anni possono portarsi a casa cinque annualità di premio incentivante! Sono in totale otto annualità per tre anni di lavoro.!

Risulta quindi comprensibile la "resistenza" opposta dai vertici bancari nell'ottemperare alle disposizioni impartite sin dal marzo 2008 dalla Banca d'Italia per orientare i sistemi incentivanti verso obiettivi sostenibili di lungo periodo e basati sulla qualità del credito, più che sui risultati immediati di redditività, nonché la lunga melina sui "*Tremonti Bonds*", temuti per eventuali conseguenze "invadenti" sulle politiche di remunerazione del *Management*. I nostri manager sanno essere molto duri quando si tratta di difendere i propri emolumenti!

Non è però il moralismo che ci deve guidare nella valutazione dei sistemi incentivanti. Il rispetto degli impegni assunti dall'azienda è doveroso, le valutazioni del personale che gridano vendetta vanno impugnate con il ricorso formale previsto dai contratti. Non dobbiamo limitarci però a rivendicare la spartizione della miseria o reclamare la distribuzione più equa di cifre consistenti, oggi spartite in modo sperequato.

**Il nostro storico giudizio critico sul sistema incentivante** è rafforzato dai disastri finanziari emersi negli ultimi due anni, figli anche di politiche di remunerazione dei manager basate sui risultati di breve.

**Rigettare i sistemi incentivanti significa difendere le basi etiche** del proprio lavoro, della propria professionalità, del proprio impegno.

**Significa scegliere modelli di sviluppo sostenibili e una relazione onesta e confidente con la clientela di massa.**

**Significa rilanciare la lotta rivendicativa per un recupero salariale certo, fisso, contrattato, trasparente. Da conquistare insieme...**

**C.U.B.-S.A.L.L.C.A. Gruppo Intesa Sanpaolo**

[www.sallcacub.org](http://www.sallcacub.org)

[sallca.cub@sallcacub.org](mailto:sallca.cub@sallcacub.org)

Sede Legale: Milano - Viale Lombardia 20; tel. 02/70631804-02/70634875; fax 02/70602409.

Sede Operativa: Torino - Corso Marconi 34; tel. 011/655454; fax 011/6680433.

c.i.p. 8/6/2009