

# L'Europa degli incentivi: come funziona il sistema irlandese

*Una delegazione della Fabi ha incontrato a Dublino il sindacato Iboa nell'ambito del progetto che si propone uno studio comparato sulla politica delle multinazionali*

di Paola Cogli

L'appuntamento conclusivo del Progetto Incentive, promosso dall'Autorità Nazionale Italiana Leonardo Da Vinci, si è svolto a Dublino ed ha visto la collaborazione della FABI con il Sindacato Irlandese IBOA nelle persone di Larry Broderick, Segretario Generale, e dei suoi collaboratori Marian Georghegan, Billy Barret e Tommy Kenedy, Segretario Onorario. La Federazione Autonoma Bancari Italia-

ni è stata rappresentata dal Dipartimento Internazionale e Progetti con la presenza di Franco Savi e Leonardo Comucci, dal Dipartimento Formazione con Marco Muratore, dal Coordinamento Donne con Cristiana De Pasquali, dal Coordinamento Giovani con Paola Cogli oltre che Franco Di Russo.

Il progetto si pone come obiettivo lo studio comparato in seno ai paesi membri della Comunità europea dell'evolversi della materia delle incentivazioni salariali nelle multinazionali. Tema, questo, che modifica radicalmente il sistema retributivo dei lavoratori dipendenti e che tende a spostare quote sempre più importanti di salario fisso verso forme di retribuzione variabile, sottraendone in molti casi la contrattazione alle rappresentanze dei lavoratori.

La disanima del tema oggetto di confronto si è resa possibile grazie alla collaborazione fattiva di sindacati riconosciuti per competenza e credibilità, che quotidianamente affrontano la trattativa nelle aziende per monitorare e promuovere la causa dei lavoratori in materia salariale e per una qualità della vita negli ambienti di lavoro all'altezza di un elevato standard europeo.

IBOA, fondato nel 1917, conta attualmente 21.000 membri nella Repubblica Irlandese, Irlanda del Nord e Gran Bretagna, con un attivo di circa 1.000 quadri sindacali. Dal 1980 intrattiene stabili relazioni industriali con tutte le banche operanti sul territorio. Le trattative si svolgono banca per banca. In caso di controversie, ci si riferisce ad un'apposita Commissione per le Relazioni del Lavoro.

Diversa è, invece, la situazione in Gran Bretagna, dove non solo non esiste una commissione ufficiale incaricata di mediare le posizioni, ma anzi si rischia il licenziamento in assenza di performance.

Tra le campagne intraprese da IBOA ricordiamo, oltre alla questione salariale, le pensioni, le norme in materia di salute e sicurezza, oltre alla questione degli scandali, che ha visto investiti i tre quarti delle industrie bancarie irlandesi, inquisite per irregolarità, e a seguito dei quali si è persa gran parte della fiducia da parte degli stakeholders clienti nei confronti degli istituti di credito, per i quali sembra essere comunque prioritaria la collocazione di prodotti che garantiscano alti livelli di redditività rispetto

alla soddisfazione della clientela.

In merito è importante inoltre evidenziare come la responsabilità sociale venga spesso attribuita al dipendente.

Relativamente alla questione salariale, IBOA tratta nello specifico l'incremento dei parametri legati ad automatismi contrattuali ed alla performance, anche per le figure dei quadri direttivi e del management tutto.

Il salario fisso pro capite prevede un incremento medio del 4,5% annuo, al quale va a sommarsi quanto percepito sotto forma di salario variabile.

Un dato che va evidenziato è che circa la metà delle aziende adotta una strategia salariale incentivante, ma di queste solo il 18% ne ha stabilito formalmente le norme di accesso in un documento ufficiale.

Esiste, comunque, un impianto di relazioni contrattuali portate avanti di concerto con le rappresentanze dei lavoratori, che prevede la ricerca di strategie di comunicazione per addivenire ad un percorso condiviso in materia di sentieri di carriera e di priorità di business.

Si parte dal concetto fondamentale secondo cui, in base al Career Framework, le aziende vagliano i migliori prodotti, le migliori relazioni, i migliori servizi, e per farlo necessitano dell'impiego delle migliori risorse umane. In questo ambito si innesca il meccanismo del salario incentivante.

Per quanto riguarda il personale interessato, raramente si assiste ad un coinvolgimento di ampia portata (7.500 risorse, che corrispondono a circa il 17% del personale attivo), mentre più spesso il sistema di incentivazione riguarda le alte professionalità (44%).

Dall'analisi della situazione irlandese relativa alla distribuzione del salario variabile, emerge che spesso le aziende utilizzano un sistema multicanale di strategie attuabili, che vanno dal bonus legato ad una performance individuale ad una valutazione basata sulla scheda comportamentale del dipendente, fino ad arrivare ad un salario di pura incentivazione. Sono altresì presenti, non in alternativa ma in aggiunta, incentivi di squadra ispirati ad una scheda obiettivi aziendale.

Dunque, gli incentivi erogati appartengono a due categorie distinte: salario variabile oppure bonus.

Il salario variabile può essere erogato in re-



*I membri della delegazione irlandese dell'Iboa, Larry Broderick, segretario generale, e suoi collaboratori Marian Georghegan, Billy Barret e Tommy Kenedy, segretario onorario, che hanno incontrato la delegazione della Fabi. Sotto, la sede del sindacato irlandese a Dublino*







lazione alla carriera (conoscenze, capacità, comportamento), o in relazione alla performance (valutazioni, ritorni per l'azienda in termini reddituali).

La paga base è incrementata dal salario variabile in range differenti a seconda che si detenga un'esperienza nel settore bassa, media oppure alta. Non è prevista la decurtazione di quanto erogato come miglioramento nell'anno successivo all'erogazione, anche in assenza di raggiungimento degli obiettivi. Diventa, dunque, un aumento salariale permanente a tutti gli effetti.

Diverso è invece il bonus, che rappresenta di fatto la vera novità. Nasce in altri settori ed infine approda nelle banche. Viene erogato su performance di business e la somma erogata è in relazione alla performance raggiunta. Il bonus non è consolidato, ed è pertanto erogato solo nell'anno in cui viene raggiunto il budget. Non è prevista una trattativa sindacale codificata per quanto attiene il salario incentivante, bensì una trattativa individuale mirata con i singoli dipendenti.

Si evince, dunque, una situazione che per certi aspetti richiama quanto accade in Italia, mentre per altri presenta differenze sostanziali, legate principalmente al carattere di non transitorietà espresso dal salario variabile.

Indubbiamente, le due nazioni messe a confronto si differenziano notevolmente per andamento dei mercati, per distribuzione del reddito, per incremento del PIL, per cultura e per elementi storici che ne acquisiscono ulteriormente le diversità.

Quando si parla di Irlanda, ci si riferisce alla Repubblica Irlandese, sita nel sud del territorio insulare, resosi indipendente dalla Gran Bretagna nel 1922. Il sistema industriale del paese rispecchia il sistema industriale del Regno Unito, con un forte confronto tra sindacato ed associazioni datoriali (nel settore credito, IBEC è il corrispettivo della nostra ABI), cresciuto dopo il governo Thatcher, che sostanzialmente poneva dei freni alla contrattazione sindacale.

L'evoluzione della contrattazione è pas-

sata dai cosiddetti Contratti Locali del 1920-1940, ai Contratti Centrali degli anni 1946-1970, per poi approdare ai Contratti Collettivi ed al confronto all'interno della triangolazione lavoratori-aziende-sindacati.

Nel 1987 si arriva al primo Programma Nazionale di Contrattazione con i differenti partner sociali, che ha portato alla stesura di un documento ufficiale sul "Programma Economico in vigore sino al 2016", che regola i rapporti politico-economici del paese.

All'interno delle relazioni sindacali agiscono differenti elementi, fra cui di primaria importanza è la partnership sociale riconosciuta ai sindacati, che rappresenta di fatto l'elemento chiave della trattazione sindacale e che in Italia non è prevista.

Dato piuttosto singolare è che uno studio recente (LIFT Project Research, May 2006) ha evidenziato che in Irlanda i sindacati sono l'unica istituzione verso cui è aumentata la fiducia dei cittadini negli ultimi 20 anni, a fronte di un calo di fiducia complessivo verso istituzioni come la Gardai (corpo di polizia), il sistema giudiziario e la Chiesa.

È importante, inoltre, segnalare in Irlanda la presenza della Commissione Relazioni sul Lavoro, che prevede al suo interno un Comitato di Conciliazione ed una Commissione dei Diritti.

Le decisioni della Commissione dei Diritti, che valuta le istanze dei lavoratori, non sono obbligatoriamente accolte dalle aziende, ma in presenza di Contrattazione Nazionale ed Integrativa e con parere favorevole della Commissione, il sindacato ha titolo a perseguire ufficialmente la causa a sostegno dei rappresentati.

Si evidenzia dunque un'ulteriore differenza con l'Italia, dove una simile commissione non è operante e dove le istanze di Diritto del Lavoro vengono gestite in prima battuta dal sindacato, fino al ricorso in giudizio.

Tra le sfide prioritarie che il sindacato è chiamato quotidianamente ad affrontare ricordiamo, oltre alla contrattazione in ca-



tegoria, la responsabilità sociale delle imprese, la salute e sicurezza sul lavoro, l'outsourcing, le divisionalizzazioni, il rispetto del rapporto costo/income.

Per tutto ciò che attiene la distribuzione del salario incentivante, al fine di monitorare il fenomeno dilagante delle pressioni commerciali, occorre costruire un sistema di regole chiare e forti per la compliance (corsi, training...), ed un serio livello di coinvolgimento e di comunicazione con le rappresentanze dei lavoratori. Una sfida che la FABI si dichiara pronta ad affrontare, con il supporto e l'interscambio di informazioni con il sindacato europeo.

*Alcune cartoline da  
Dublino, capitale  
dell'Irlanda-*