

Sussurri e grida

Quello che i banchieri non dicono (e non diranno mai!) sulle fusioni

Cronaca, aneddoti ed analisi del comportamento dei banchieri. Gli obiettivi reali e quelli dichiarati. Da leggere tutto d'un fiato



di Lando Sileoni
Segretario Generale Aggiunto FABI

Vi voglio raccontare l'altra faccia della medaglia o, come cantavano i Pink Floyd "The Dark Side of The Moon" e cioè la faccia oscura della luna.

Ci sono storie mai raccontate, né dai giornalisti più o meno illuminati, né da analisti del settore, né da taluni scrittori, che spesso riempiono pagine di libri sotto la compiacente dettatura di banchieri ed alti dirigenti. Ci sono storie, poi, che non sono state mai scritte né da quotidiani né da settimanali, nonostante ci siano fior di giornalisti, autonomi e liberi che trovano difficoltà a raccontare quello che realmente avviene nelle fusioni bancarie, censurati come sono dagli editori. Se volete capire da che parte sta l'editore del settimanale o del quotidiano che comprate nelle edicole, date un'occhiata alla pubblicità che le banche riservano loro. Capirete immediatamente come viene gestita ed indirizzata l'informazione, quando di mezzo ci sono i banchieri.

Gli istituti di credito finanziano tutto e tutti, trasversalmente, senza crearsi molti problemi: manifestazioni sportive, eventi culturali, concerti, iniziative benefiche, fondazioni, e chi più ne ha più ne metta.

Per non parlare, poi, dei rappresentanti al Parlamento che i banchieri fanno eleggere, per garantirsi una rappresentanza che si faccia sentire e che possa condizionare l'attività politica dei gruppi, le cosiddette lobbies.

Non è più un mistero che l'eterna lotta tra banchieri e politici sia, ad oggi, a favore dei primi. Evitano accuratamente di finanziare direttamente i partiti politici, ma intervengono economicamente sulle iniziative, di qualunque genere, organizzate dagli stessi.

È un po' come dire: "Non finanzia direttamente la politica, ma ne sostengo economicamente l'attività".

Le ultime grandi fusioni nascono principalmente per un motivo: difendersi dalle banche straniere che, avendo grande disponibilità di denaro, possono disporre delle risorse necessarie per acquistare, per fare shopping, come si usa dire, senza pe-

raltro chiedere, come avveniva un tempo, particolari permessi "politici" alla Banca d'Italia. Non esistono altri motivi. Sulle fusioni bancarie è stato scritto tutto ed il contrario di tutto.

Cercherò di porre una lente d'ingrandimento sui problemi causati dalle fusioni, che ricadono quotidianamente sulle spalle dei dirigenti sindacali e dei lavoratori bancari. Uscendo per un momento dal nostro settore, vorrei cogliere un esempio di fusione a "scintille" che ha visto nascere la nuova multi-utility dell'energia A2A, nata dalla fusione tra la AEM (Azienda Energetica Multiservizi) di Milano e la ASM (Azienda dei Servizi Municipalizzati) di Brescia.

Anche per questa nuova società è stato scelto, come per alcuni importanti gruppi bancari, il sistema di "governance duale", che doveva concretamente bilanciare le due anime, milanese e bresciana. Secondo gli accordi di fusione, a Milano spettava la presidenza del consiglio di gestione, mentre a Brescia spettava la presidenza del consiglio di sorveglianza. Le cronache narrano di duri attacchi e reciproci scambi di accuse sulle scelte degli amministratori e sulla gerenza della società nel periodo transitorio.

I clienti diventano l'elemento marginale, come se prima di ogni situazione venissero le ambizioni e gli interessi dei dirigenti della nuova società.

Insomma, i bresciani pensano che i milanesi vogliano scappare loro l'azienda, mentre i milanesi cercano di proteggersi dai "secondi fini" dei bresciani.

È la storia infinita della nostra nazione, nella quale, prima del bene comune, vengono quei campanilismi che nascondono ambizioni ed interessi personali.

I banchieri si affannano a dichiarare, dopo ogni fusione, enormi vantaggi da riservare alla clientela, vantaggi tutti da dimostrare. Ma siamo ancora in attesa di vederne concretamente i risultati. Mentre andiamo in stampa – è il 29 febbraio 2008 – il più importante gruppo bancario italiano, Unicredit, che vanta 180 mila dipendenti sparsi in Italia e nel mondo e circa 10 mila filiali, con una significativa presenza anche nel centro-est Europa, ancora non ha presentato alle organizzazioni sindacali un piano industriale.

Il 20 maggio 2007 fu approvato il progetto

di fusione per incorporazione di Capitalia in Unicredit e, immediatamente, la Banca d'Italia, nel suo documento autorizzativo, raccomandò una rapida riorganizzazione del gruppo, subito dopo l'incorporazione di Capitalia. Ma di uno straccio di piano industriale, neanche l'ombra. È un precedente che non ha riscontri nel passato e che ne crea uno particolarmente pericoloso per il futuro. Gli ottimi dirigenti di Unicredit, che curano le relazioni sindacali, con modi garbati e con sorrisi smaglianti, lo chiamano "modello Unicredit", rimarcando ed invocando una concertazione ed una condivisione con le stesse organizzazioni sindacali.

Una riorganizzazione del gruppo "rapida ed indolore", così sostengono in Unicredit.

Il fattore tempo, per loro, diventa determinante: prima si conclude la fusione e meglio è per tutti. Salvo poi, come è già accaduto in un recente passato, ritrovarsi magari, più o meno, gli stessi dirigenti che, cambiando squadra e casacca presentano lo stesso modello, chiamandolo con un altro nome in un altro gruppo bancario, che dà più "stimoli" e, magari, qualche decina di migliaia di euro in più. Così va il mondo, ma soprattutto così va il sistema bancario italiano.

Il piano industriale?

È un optional: preferiscono affrontare gli argomenti sindacali man mano che si presentano, il che equivale, sindacalmente parlando, a non avere mai una visione complessiva degli argomenti da trattare e delle situazioni da gestire.

Abbiamo anche scoperto che il "modello Unicredit" prevede, per il momento, l'assenza di un piano industriale che dia certezze giuridiche ai sindacati e ai lavoratori bancari. Loro la definiscono "un'innovazione delle relazioni sindacali", io la definisco una "dimenticanza" che pesa come un macigno sulla testa dei lavoratori. Insomma, vengono disattese le previsioni di legge che regolamentano le fusioni, solo per una "innovazione" che garantisce ottimi risultati al gruppo e tante incertezze ai lavoratori.

~~Potremmo, giunti a questo punto, rivolgerci al magistrato che, se va bene, impiega dai due ai tre mesi per emettere una sentenza~~

~~favorevole; se va male, mettiamo un'arma in più nelle mani della banca.~~

Le fusioni dovrebbero facilitare sinergie ed economie di scala, attraverso anche una comune fusione di risorse. Non sempre è così, perché troppo spesso una fusione genera un complesso mosaico, composto da tessere che non intendono, però, muoversi dallo spazio occupato originariamente. In genere, è accaduto che il sistema duale abbia garantito più di un posto per tutti. Infatti, molto spesso i vecchi consiglieri del consiglio di amministrazione dei due gruppi di origine si sono ricollocati, chi nel consiglio di gestione, chi nel consiglio di sorveglianza, senza precise logiche di competenza. Come se non bastasse, poi, vengono opportunamente costituiti dei "comitati guida" che altro non sono che una compensazione politica, non istituzionalizzata, necessaria come filtro e selezione per quei progetti che i banchieri vogliono attuare prima di portarli a conoscenza dei due comitati di gestione e sorveglianza. Per farla breve, accanto ai due comitati istituzionalizzati, ne nascono altri per accontentare un numero sempre più elevato di professionisti. Non a caso, più volte, la Banca d'Italia si è espressa per una netta separazione dei due organismi, riservando la presenza dell'azionista nel consiglio di sorveglianza e quella dei managers nel consiglio di gestione: ma gli escamotages sono sempre dietro l'angolo.

I posti di comando nuovi, poi, dovrebbero essere decisi nel rispetto e nella salvaguardia delle competenze, del merito e dei risultati ottenuti. Mentre si è vista spesso prevalere una logica di cordata o, peggio, una logica di devozione al capo, al dominus che ha ricompensato i "devoti" con posti di spicco, laute prebende e promozioni. La meritocrazia va a farsi benedire, con buona pace di quegli amministratori delegati che ne invocano sempre la presenza. Di più: talora alla logica del devoto si è anche associata la logica delle famiglie. Per cui ogni "capo" ha fatto crescere (designandolo per ruoli di responsabilità) chi era vicino alle "famiglie giuste" (ovvero, storici azionisti che hanno favorito la corsa dei loro cavalli, senza – peraltro – stupirsi che i ronzini bolsi corrano meno dei cavalli di razza). Questo metodo è stato adottato sia dai modelli federali (che fanno sopravvivere tutti i marchi propri di un gruppo), sia dai modelli a denominazione unica (che, invece, semplificano la presenza sul territorio dei tanti marchi originari e cercano di specializzare i segmenti). Qualche mese fa, in un importante gruppo bancario, era in ballottaggio la scelta del sistema informatico. Le due anime del nuovo gruppo bancario, in maniera neanche troppo sotterranea, litigavano e discutevano per la scelta di un sistema informatico rispetto ad un altro. Considerato lo stallo e l'incertezza che contraddistingueva i due comitati di gestione e sorveglianza, scese in campo un autorevole dirigente

della Banca d'Italia, che volle indirizzare la scelta verso un sistema informatico che garantiva, secondo lui, più efficienza e qualità. Non è mai accaduto che la Banca d'Italia si occupasse di una questione interna ad un gruppo. Ora siamo arrivati anche a questo. È come se un "fedele" consigliasse al prete il testo dell'omelia domenicale. Un paradosso.

Non fatemi dire, poi, dei rapporti con i "cacciatori" di teste (o semplici segnalatori) che, lautamente ricompensati, fanno in modo di introdurre nel "sistema" i loro cavalli di Troia: uomini, cioè, che li chiameranno ancora e ancora per "nuove ricerche" e, quindi, per garantire loro nuovo business. Un'importante riflessione va riservata agli appalti e ai contratti che riguardano la trasformazione degli immobili, la logistica fisica, la scelta degli arredamenti, la scelta di varie imprese di trasloco e di piccola manutenzione, per aggiustare – se occorre – anche qualche "immobile al sole" del potente di turno. Insomma, migrano i sistemi informativi, ma migrano e si moltiplicano anche le scrivanie improduttive. Non si può dimenticare, poi, l'elefantiasi degli organigrammi e delle strutture, laddove si è arrivati ad attribuire il rango di "Alta Direzione" a coloro che (con tutto il rispetto) dovrebbero al massimo occuparsi delle attività segretariali. Basterebbe ricordare a tutti: quando al mattino entri in ufficio ed accendi la luce, spera che sia entrato - in banca - un cliente, perché è grazie a lui che potrai, poi, pagare la bolletta. Questo è il motto di alcuni amministratori delegati, che condividiamo in pieno; solo che, occorre aggiungere, è grazie ai clienti che paghiamo, oltre alla bolletta, gli infiniti, troppi privilegi.

E ora parliamo anche del problema, davvero delicato, dei trattamenti differenziati del personale. Se è vero che – per ragionevolezza – non è proponibile un allineamento istantaneo di tutti al meglio (cioè, al migliore standard di trattamento economico e normativo di ciascun istituto), è anche vero che, spesso, sussistono irragionevoli disparità all'interno del medesimo gruppo, disparità che devono essere prontamente sanate. Pena la perdita di consenso, il peggioramento del clima di lavoro e lo scadimento ai livelli minimi del cosiddetto "senso di appartenenza". Sul tema delle pressioni commerciali occorre, poi, dire una parola particolarmente chiara. Nessuno intende sottovalutare la competizione e la concorrenza, sempre più agguerrita, fra gli istituti di credito, indotta nei diversi mercati e nei diversi prodotti. Nessuno può isolarsi in un mondo tranquillo e sereno (commercialmente parlando), che non esiste. Purtroppo. Tuttavia, vi sono prove certe di azioni commerciali tanto insistenti nei modi quanto velleitarie (perché sbagliate nell'impostazione e nel metodo), e tanto più velleitarie quanto potenzialmente dannose. Vi sono azioni commerciali francamente improvvisate (specie quelle a campagna), che valgono a tamponare il contingente,

riuscendo a dare benefici nel breve ai budget dei ricavi, ma che – alla verifica del medio periodo – dimostrano che non vi è stata crescita duratura.

È proprio sulle azioni a "campagna" che, a volte, il fuoco incrociato di Direzioni Generali, Responsabili di Mercato, Capi Area e Responsabili di Unità Operative si concentra e produce sfracelli. È inevitabile che lo stress investa chi è in front line, come se l'operatore di sportello dovesse agire sul cliente utilizzando uno spremiagrumi. Si mescolano, insomma, una generale tensione agli obiettivi con la pervicace insistenza dei "capi bastone": un atteggiamento negativo che genera frustrazione e rigetto tra i lavoratori. Al di là dell'insistente sollecitazione, viene da chiedersi dove stia il "valore aggiunto" prodotto dalla spinta ossessiva di certi "capi", la principale occupazione dei quali pare essere quella di tempestare di telefonate e messaggi (SMS ed e-mail) i loro sottoposti, così da testare il livello raggiunto dalle vendite di ogni singolo prodotto.

La madre di tutte le incongruenze del sistema, tuttavia, sono i piani industriali. Una parola che risuona come un fulmine a ciel sereno. Per ammalare gli analisti e per convincere i mercati finanziari, se nel piano industriale non sono previsti qualche centinaio o migliaia di esuberanti, i banchieri rischiano di fare figuracce. Come dire, se non mandiamo in pensione qualche migliaio di lavoratori, il titolo ne soffre. Se però soffrono i cinquantacinquenni costretti ad andare in pensione ed incentivati a farlo, nessuno di Lor Signori se ne preoccupa più di tanto. Scendono in campo, conseguentemente, le società di consulenza, gli advisor, come vengono abitualmente chiamati. Così, entra in banca – nelle agenzie, negli uffici, nelle direzioni centrali – un esercito di trentenni, massimo quarantenni, tutti rigorosamente con la "erre moscia" che intervistano, osservano e scrutano. Dopo un paio di mesi presentano il conto, che si basa principalmente su considerevoli tagli di organici e riduzione di servizi ed uffici. Come siano potuti arrivare ad una simile conclusione, ma – soprattutto – su quali conoscenze ed esperienze possano basarsi per giungere a risultati simili, è un mistero per la maggior parte dei lavoratori, e forse anche dei banchieri.

Sta di fatto che, prima di essere presentato alla stampa, il nuovo piano industriale, infiocchettato dagli advisor, viene pomposamente illustrato al consiglio di amministrazione, che prende in esame esclusivamente un fattore: il risparmio sui costi del personale. La messinscena continua, poi, quando viene presentato alle organizzazioni sindacali un piano industriale "innovativo e fortemente evoluto nel rispetto del mercato, del sistema bancario italiano ed europeo". Che, tradotto, vuol dire: "Adesso ve la vedrete voi con i lavoratori".