



di Lando Sileoni - Segretario Generale Aggiunto Fabi

ZAMBESI SHARK, LE PRESSIONI COMMERCIALI AFFAMATE COME UNO SQUALO TORO

Hanno ragione le direzioni generali, che premono sui dipendenti, trattandoli da amebe, oppure il sistema sta correndo verso un progressivo imbarbarimento?

Comunemente chiamato da molti "squalo toro", in realtà, è il *Carcharhinus leucas* o Zambesi, che è anche uno dei più pericolosi ed aggressivi.

Più del tigre di sabbia. Possiede tre file di grandi denti: lo si può incontrare in acque basse, sabbiose, rocciose o presso reef corallini. Si spinge attraverso il fiume Zambesi nei laghi di acqua dolce. È presente nell'ovest ed est Atlantico, nell'ovest dell'Oceano indiano e nell'ovest del Pacifico. Mangia di tutto, uomini compresi. È l'unico squalo al mondo che può attaccare fino alla battigia. Che differenza c'è fra una pressione commerciale esercitata giorno e notte, in ogni mese dell'anno, in ogni giorno della settimana, ed uno squalo toro, come lo Zambesi, che può mordere un uomo anche sulla sabbia?

Nessuna!

Siamo arrivati al punto che non c'è tregua, non c'è riposo, non c'è rispetto per il bancario e, diciamolo francamente, anche per la clientela.

I bancari sono forse una categoria di persone pavide e deboli, se raffrontati a certe categorie abituate a ritmi operativi ritenuti più stressanti e manualmente più impegnativi, oppure risentono del profondo cambiamento del modo di lavorare che si è abbattuto sul settore?

La domanda, tutt'altro che accademica, trae origine dalle quotidiane segnalazioni diffuse in tutte le banche ed in tutti i gruppi, pur in misura diversa, dalle cosiddette pressioni commerciali

e dalla capacità, presunta o vera, di sopportarle, superarle e vincerle.

Io sono convinto che i lavoratori bancari non siano affatto persone pavide o deboli, ma esseri umani con i loro pregi ed i loro difetti, che devono comunque essere rispettati.

Per di più, i fatti dimostrano che i bancari italiani hanno ottenuto ed ottengono risultati ragguardevoli, svolgendo un lavoro oggi altamente professionale.

Insomma, hanno ragione le direzioni generali che premono sui dipendenti, trattandoli da amebe o da mollacconi, oppure il sistema sta correndo verso un progressivo imbarbarimento, costruito su esortazioni ed appelli da ultima spiaggia, telefonate reiterate, bombardamento di e-mail mattina, mezzogiorno e sera, compilazioni di report nei quali i segni meno (in color rosso) dovrebbero far arrossire chi, agli occhi del vertice, ha poltrito o dormito, lasciando colpevolmente senza esito decine di contatti e di fulgide occasioni commerciali?

Tenterò di dare qualche risposta partendo da alcuni punti fermi.

Oggi gli istituti bancari (soprattutto i Gruppi) sono disegnati secondo schemi organizzativi prefissati, escogitati e promossi da un ristretto pool di socie-

tà di consulenza, per lo più di matrice internazionale, (tipo Mc Kinsey, Booz Hamilton, AT Kerney, Accenture ecc.) che seguono principi di progettazione tanto elementari quanto esasperati.

Un vertice che pensa ad elaborare strategie, racchiuso in una holding o capogruppo, che distilla indirizzi, coordinamento e controlli sugli aggregati organizzativi sottostanti, che possono assumere forma di società o divisioni operative.

Si affanna, inoltre, una schiera di "manager esecutivi", che non devono costituire intralcio, incaricati di attuare e, soprattutto, far attuare da tutta la filiera, (agenzie, filiali, centri dedicati al corporate, al private, ecc...) le direttive dell'Alta Direzione.

Inevitabilmente, si pretende che in questa filiera esecutiva, progettata solo per non avere intralci, non debbano determinarsi ostacoli di sorta.

Quanto richiesto - le aspettative, il budget - dev'essere ottenuto sempre e comunque, prescindendo dalle condizioni contingenti, "perché il mercato ci giudica... perché i concorrenti ci stanno alle costole... perché certi risultati sono stati promessi alla comunità finanziaria ed agli analisti... perché gli azionisti non fanno sconti... perché i

fondi d'investimenti americani ed asiatici si aspettano che..., perché è previsto dal piano industriale approvato dal Consiglio di Amministrazione... e, soprattutto perché non siamo abituati ad arrivare secondi".

Così parlarono e parlano i vari Zarathustra.

Gli obiettivi commerciali, una volta determinati (i puristi mi perdoneranno per le semplificazioni), a cascata, con acqua rigorosamente gelida, vengono assegnati alle reti commerciali.

Inevitabilmente, le stesse reti commerciali (compresi i loro capi) hanno un bassissimo potere negoziale, nel senso che - di fatto - non possono rifiutare gli obiettivi proposti.

Nel caso, poi, intendessero far valere perplessità ed avanzare obiezioni, si sentirebbero subito rispondere di non avere la necessaria intraprendenza per ricoprire il ruolo, di essere pavidi ed insicuri, che la rete per funzionare bene, ha bisogno di motivatori e di leader motivati, altrimenti... "le valige sono pronte e la porta già aperta!"

Ecco che, allora, il responsabile della rete, passando attraverso le sudate notti di Don Abbondio, con angoscia ed ansia, comincia a trasferire i budget e i singoli obiettivi di mercato, segmento per segmento, prodotto per prodotto, aggregato per aggregato, alle funzioni ed unità organizzative da lui dipendenti ed, a catena e in cascata, ai capi delle unità e poi, giù giù, fino ai singoli gestori, professionisti ed esecutivi.

Non di rado, entra in scena il "messo"

Chedifferenzac'èfraunapressionecommercialeesercitata giorno e notte, in ogni mese dell'anno, in ogni giorno della settimana, ed uno squalo toro, come lo Zambesi, che può mordere un uomo anche sulla sabbia? Nessuna!

Quando le banche pubblicizzano la loro immagine verso l'esterno, mettono sempre in bella vista la figura del lavoratore. All'interno, la realtà è tutt'altra cosa: i ricatti e le pressioni sfociano spesso in violenze, che producono non di rado ingenti danni fisici e psicologici ai lavoratori bancari.

plenipotenziario della capogruppo o dell'Alta Direzione (in genere accompagnato da folto codazzo di assistenti, stile Alberto Sordi ne "Il medico della mutua") che persuade – seduta stante – con fiumi di parole ed alluvioni di dati, che "tutto è possibile, raggiungibile, anzi a portata di mano".

I suoi concetti cardine, di solito, sono: "Perché siamo i più forti e, soprattutto perché – udite, udite! – abbiamo un formidabile sistema di C.R.M. (diabolica sigla, che sta per Customer Relation Management) che ci supporta e perché potremo contare su un efficacissimo sistema incentivante".

Una vera carica di dinamite!

I sistemi di Customer Relation Management (C.R.M.) sono stati definiti "uno dei fenomeni di maggior rilievo degli ultimi anni".

Come si muovono?

Utilizzano rilevanti investimenti informatici, che dovrebbero consentire di gestire la clientela via computer, col massimo di beneficio per la stessa e per la redditività dell'azienda.

Attorno al tema del C.R.M., adottato in genere in tutti i mercati retail del terziario commerciale e dell'industria finanziaria, sono fioriti studi e ricerche e sono scorsi fiumi di denaro, ovviamente defluiti verso società di I.T. (Information Technology) e di consulenza direzionale.

Il C.R.M. è una macchina diabolica: fotografa il cliente, le sue abitudini commerciali, il suo profilo di rischio, immagazzinando sui singoli una serie di dati, che ne scolpiscono l'immagine, così da consentire – in definitiva – all'operatore di sportello di sapere che cosa si attende, da lui e dalla banca, il cliente.

Il C.R.M. - si dice - consente di migliorare la Customer Intimacy delle aziende e delle banche che, tradotto, vuol dire mettere la banca nelle condizioni di mantenere un rapporto sintonico (one to one, come dicono nei grandi gruppi) con i propri clienti.

Il C.R.M., insomma, fornisce dati per adottare, nome per nome, individuo per individuo, patrimonio per patrimonio, un piano esecutivo per la gestione e la relazione col cliente.

Un "grande fratello" in versione bancaria.

Consente, così, di abbinare a ciascun cliente un profilo di rischio che richiama e richiede la necessità di proporre

specifiche tipologie di prodotti, come polizze, prestiti obbligazionari, ecc., che per la banca sono fonte di redditività.

Il C.R.M. consente un trattamento personalizzato del cliente, diretto a far produrre dalla relazione con lui, il massimo di valore di redditività della banca.

In sintesi: io banca, attraverso l'operatore di sportello soddisfo i bisogni del cliente, genero valore per il cliente stesso, oltre a maggiore redditività e profitto per la banca.

Ora, l'obiettivo è stato raggiunto: ottimizzare il valore della relazione in una logica di fidelizzazione del rapporto.

Lo stesso valore della relazione e la generazione del profitto non sono dati dal semplice sorriso, ma – molto più concretamente – dalla vendita di prodotti di risparmio gestito, polizze, strumenti strutturali, mutui, prestiti personali ecc. Ed allora?

Allora, se l'operatore e il gestore non sanno valorizzare le relazioni con i clienti a loro assegnati, spesso... sono guai! Perché il C.R.M. "fotografa sempre e solo la realtà".

Il capo dice: "Tu gestore devi fare, perché – se fai – benefici del sistema incentivante per obiettivi; se non fai, ti scrivo, ti telefono, ti sollecito e, se occorre, ti cambio ruolo, ti sposto altrove, ti rimuovo e, - perché no? – ti faccio venire l'esaurimento nervoso".

Questo meccanismo - ricordatevelo bene! - è capace di stritolare chiunque, proprio come le fauci spaventose dello squalo toro.

Come se non bastasse: "Ti stampo le liste con elencati i clienti che hanno caratteristiche patrimoniali omogenee, secondo il 'vangelo C.R.M.', che non può mai essere messo in dubbio da chicchessia".

Dulcis in fundo: "Ti assegno due settimane per contattarli tutti, per proporre il prodotto A, B o C adatto a quei clienti e, nel mentre, verifico bene che tu lo faccia come dico io".

In altre parole, tu operatore o gestore, ogni sera devi riepilogare il dato di previsione e consuntivo, dimostrando che stai tenendo il giusto passo, l'esatta cadenza occorrente a chiudere con successo la campagna-prodotto decisa dall'alto.

"Se per caso sei in ritardo, scrivo a te, al tuo capo, al capo del tuo capo, informo la Direzione del Personale e ti metto nella black list".

Diciamo però che un sostanziale "aiuto" (non un aiutino ma un aiutone!) ci viene garantito dal sistema incentivante.

È illuminante, per esempio, leggere cosa, a proposito del sistema incentivante, recita testualmente una lettera di impegno all'assunzione rilasciata ad un lavoratore da uno dei maggiori gruppi bancari italiani, lettera di cui siamo venuti in possesso: "Con riferimento agli accordi intercorsi le comunichiamo la sua assunzione alle seguenti condizioni".

Segue trattamento economico, con una clausola che testualmente recita: "Riconoscimento di un incentivo annuo, previsto per il ruolo professionale, collegato al raggiungimento di obiettivi deterministici assegnati a discrezione dell'azienda".

Inoltre, nella stessa lettera, viene richiesto al candidato di manifestare, già all'atto dell'assunzione, l'incondizionata accettazione dell'eventuale successiva cessione del suo contratto di lavoro ad

richiami di rito (telefonate, e-mail, riunioni, lettere), si passa alla "rotazione" della persona.

L'individuo, il lavoratore - ritenuto ormai bruciato per quel ruolo - viene ricollocato in altra filiale, unità organizzativa o incarico, con tanti saluti alle sue aspettative di professionalità e di carriera.

Lo stesso concetto di "merito" è spesso una finzione di comodo, una classica parola paravento dietro la quale, frequentemente, si nasconde il pretesto per far correre il "cavallo bancario" a ritmi impossibili, inseguendo carote tanto colossali quanto irraggiungibili.

Per far correre di più il cavallo si escogitano, appunto, sistemi incentivanti definiti "super sfidanti" che, in realtà, conferiscono ai premi un effetto di virtuale e vana promessa.

In un contesto del genere, il ruolo del sindacato è per il lavoratore l'unica ancora di salvezza.

I nostri dirigenti e rappresentanti aziendali, provinciali e regionali si battono da

È inaudito che, a fronte dei supercosti dei vertici, dei conseguenti costi di funzionamento e di gestione, ci si accanisca sugli organici delle agenzie, per limare una o due persone.

altra società del gruppo.

Il lavoratore bancario, per poter lavorare, ha dovuto accettare le aberranti condizioni del gruppo bancario, salvo poi riuscire, con l'intervento del sindacato, a disinnescare giuridicamente e contrattualmente i "ricatti" previsti nella lettera di assunzione.

Quando le banche, soprattutto verso l'esterno, pubblicizzano la loro immagine, mettono sempre, in bella vista, la figura del lavoratore.

All'interno, la realtà è tutt'altra cosa, i ricatti e le pressioni sfociano spesso in violenze che producono non di rado ingenti danni fisici e psicologici ai lavoratori bancari.

I cambiamenti di ruolo del personale, specie dei cosiddetti "gestori di relazioni", si fanno poi sempre più frequenti, perché i budget economici non sono costruiti in stretta correlazione con le vere potenzialità del "mercato-territorio" o del "mercato-prodotto", ma solo in funzione di crescite economiche spinte, pensate per sostenere gli eccessi dei piani industriali promessi dai vertici agli analisti finanziari.

Quando i risultati commerciali di periodo, vale a dire giornalieri, settimanali, decadali, mensili, non sono perfettamente allineati ai valori attesi, dopo i

anni per arginare un fenomeno diventato purtroppo "sistema", per responsabilità imputabili esclusivamente ai banchieri, che spremono la categoria più di quanto sia necessario.

Insomma, il denaro e il profitto vengono prima di tutto.

Nel Contratto collettivo nazionale di lavoro firmato il 7 dicembre 2007, sono state inserite clausole e norme che riducono la discrezionalità aziendale, ma non impediscono alle banche di vendere prodotti finanziari a rischio, per evitare altri casi clamorosi come quelli di Parmalat, Cirio e Bond argentini.

Ma il problema ancora non è stato definitivamente risolto.

Nei gruppi bancari e negli istituti di credito il sindacato svolge un ruolo di controllo e di vigilanza anche sui sistemi incentivanti.

Rispetto ad un recente passato, questi sono regolamentati da nuove norme contrattuali, che ne impediscono gli abusi, pur non eliminandone gli effetti negativi.

È chiaro, però, che il forte cambiamento del sistema bancario realizzato dalle ultime fusioni, che hanno visto nascere sei nuovi grandi gruppi, ha aumentato i disagi per i lavoratori e le confusioni delle politiche organizzative dei vertici.

L'argomento "pressioni commerciali" va sindacalmente affrontato e gestito sia in sede aziendale sia in sede nazionale, va contenuto entro regole contrattualmente definite con le organizzazioni sindacali dei lavoratori: questa è l'unica strada da percorrere.

L'argomento "pressioni commerciali" va sindacalmente affrontato e gestito sia in sede aziendale sia in sede nazionale, va contenuto entro regole contrattualmente definite con le organizzazioni sindacali dei lavoratori: questa è l'unica strada da percorrere.

I mesi che verranno saranno particolarmente difficili per il mondo del lavoro, in quanto la società italiana ha necessità d'importanti e radicali riforme.

Alla luce dei giorni che verranno e delle incognite del futuro, il buon risultato ottenuto nel recente rinnovo contrattuale va letto come un significativo ed importante passo in avanti, proprio in relazione ai tanti rinnovi contrattuali ancora da definire per altre categorie di lavoratori.

Sollecitiamo tutti i nostri iscritti a segnalare alle rappresentanze sindacali aziendali e anche alla Segreteria nazionale, tutte quelle pressioni commerciali,

che sconfinano nella violenza psicologica e, conseguentemente, anche fisica. È inaudito che le banche continuino a costituire costosi "super staff" dei vertici, attraverso la nomina di doppi direttori generali, condirettori generali, vice direttori generali, con costi medi unitari per le aziende di 400mila euro annui.

È inaudito che, a fronte dei supercosti dei vertici, dei conseguenti costi di funzionamento e di gestione, ci si accanisca sugli organici delle agenzie, per limare una o due persone.

Conoscendo le abitudini, la pervicacia, l'insistenza, l'arroganza di questo sistema "alla maniera dello Zambesi shark", l'unica arma possibile per combatterlo è il sindacato, che nel dimostrare di saper governare gli eventi, deve svolgere il proprio ruolo fino in fondo, fino sulla battaglia, per ricacciare indietro lo squalo toro.

BancaEtica **Fondazione Culturale RESPONSABILITÀ ETICA** **REGIONE TOSCANA** **PROVINCIA DI FIRENZE** **Firenze fierca**

mostra-convegno internazionale
terrafutura
buone pratiche di vita, di governo e d'impresa verso un futuro equo e sostenibile

firenze - fortezza da basso
23-25 maggio 2008
5ª edizione ingresso libero

appuntamenti culturali
aree espositive - laboratori
animazioni e spettacoli

www.terrafutura.it

abitare **produrre** **coltivare** **agire** **governare**

Orari di apertura
Venerdì ore 9.00-20.00
Sabato ore 9.00- 22.30
eventi e spettacoli nell'area esterna fino alle ore 1.00
Domenica ore 10.00-20.00

Terra Futura 2008 è promossa e organizzata da Fondazione Culturale Responsabilità Etica Onlus per conto del sistema Banca Etica (Banca Etica, Consorzio Etimos, Etica SGR, Rivista "Valori") e Adescoop-Agenzia dell'Economia Sociale s.c.
È realizzata in partnership con: Arci, Caritas Italiana, Cisl, Fiera delle Utopie Concrete, Legambiente.
In collaborazione con Regione Toscana, Provincia di Firenze, Comune di Firenze, Firenze Fiera SpA, Ufficio del Parlamento europeo per l'Italia, Rappresentanza in Italia della Commissione europea, AGICES-Assemblea Generale Italiana del Commercio Equo e Solidale, ANAB-Associazione Italiana per l'Agricoltura Biologica, Alleanza per il Clima, Associazione internazionale "Cultura & Progetto Sostenibili", Centro Steci-Mani Tese, CNCA-Coordinamento Nazionale Comunità di Accoglienza, Coordinamento Agende 21 locali italiane, Coordinamento Nazionale Enti Locali per la Pace e i Diritti Umani, CTM altromercato, Fairtrade TransFair Italia, FederBio-Federazione Italiana Agricoltura Biologica e Biodinamica, FIBA-CISL, FISAC CGIL Toscana, Istituto Italiano della Donazione, ICEA-Istituto per la Certificazione Etica e Ambientale, Kyoto Club, Metadistretto Veneto della Bioedilizia, Rete di Lilliput, Rete NuovoMunicipio, WWF, Wuppertal Institut.
Con il patrocinio di Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, Ministero della Pubblica Istruzione, AIEL-Associazione Italiana Energia dal Legno, ANAB-Associazione Nazionale Architettura Bioecologica, ANCI-Associazione Nazionale Comuni Italiani, APER-Associazione Produttori di Energia da Fonti Rinnovabili, CIA-Confederazione Italiana agricoltori, Federazione Italiana dei Parchi e delle Riserve Naturali, Forum Permanente del Terzo Settore, GIF-Gruppo Imprese Fotovoltaiche Italiane, Lega delle Autonomie Locali, Touring Club Italiano, UNCEM-Unione Nazionale Comuni Comunità Enti montani, UNDP-United Nations Development Programme, UNEP-United Nations Environment Programme, UPI-Unione delle Province d'Italia, Segretariato Sociale RAI.
L'evento gode dell'Alto Patronato della Presidenza della Repubblica.
Media partner: Valori, Arcoriris Tv, Asca, Carta, Ecoradio, IPS-Inter Press Service, La Nuova Ecologia, Redattore Sociale, Unimondo, Vita-non profit magazine.

Terra Futura è un evento a "zero emissioni CO₂" grazie a **Azerco2**

Relazioni istituzionali e Programmazione culturale
Fondazione Culturale Responsabilità Etica
Piazza dei Ciompi, 11 - 50122 Firenze
Tel. +39 049/8771121 - Fax +39 049/8771199 fondazione@bancaetica.org

Organizzazione evento
ADESCOOP-Agenzia dell'Economia Sociale s.c.
Via Boscovich, 12 - 35136 Padova
Tel. +39 049/8726599 - Fax +39 049/8726568 info@terrafutura.it

adescoop **ASCI ASSOCIAZIONE CRISTIANA LAVORATORI ITALIANI** **arci** **Caritas Italiana** **C / S L** **FIERA DELLE UTOPIE CONCRETE** **LEGAMBIENTE**

PER OLTRE UN SECOLO È STATA VISSUTA PIÙ COME
UNA GIORNATA DI LOTTA



PRIMO MAGGIO SIGNIFICATO DI UNA FESTA

Oggi i problemi sono cambiati. Tuttavia, anche se con altre forme, rimane la festa di tutti i lavoratori, ma soprattutto è un momento di riflessione su tutta la questione lavoro.

di Valerio Poloni - Segretario Nazionale Fibi

Da oltre un secolo, il primo maggio di ogni anno, si celebra nel mondo la festa dei lavoratori "di tutti i paesi, nella quale i lavoratori dovevano manifestare la comunanza delle loro rivendicazioni e della loro solidarietà".

Un giorno, quindi, in cui tutti coloro che lavorano, senza barriere geografiche né sociali, possono incontrarsi per affermare i propri diritti e la propria autonomia.

Una data, segnata dalla storia del movimento operaio a partire dalla fine dell'Ottocento, quando in tutti gli Stati Uniti oltre 400 mila lavoratori incrociarono le braccia per rivendicare il diritto alla giornata lavorativa di otto ore.

La storia del 1° maggio ha fatto sì che per oltre un secolo fosse vissuta più come una giornata di lotta che non di festa, essendo il ricordo di scioperi e manifestazioni operaie represses nel sangue ancora vivo (su tutte quella di Chicago del 1886). Nel corso degli anni, a questa

data sono state associate altre rivendicazioni: la regolamentazione del lavoro minorile e femminile, la tutela dell'integrità fisica e l'adeguamento dei salari. Oggi sono cambiati i problemi, ma non il senso vero del lavoro.

Anche se con altre forme e manifestazioni, questa rimane la festa di tutti i lavoratori, ma soprattutto è un momento di riflessione su tutta la questione lavoro, sulla capacità di operare in un contesto dove flessibilità e precarietà la fanno da padrone.

la festa dei lavoratori dipendenti, ma non solo: sono coinvolti – e a maggior ragione – anche quelli impegnati nelle nuove forme di lavoro e i lavoratori immigrati. Proprio i nuovi lavoratori, flessibili, atipici, titolari di un lavoro in affitto, somministrato, a chiamata o intermittente, quasi nullatenenti in quanto a tutele, sono quelli che hanno gli interessi più difficili da rappresentare e per questo, forse, sono ancora più bisognosi del sindacato per l'affermazione e la difesa dei loro diritti e della loro dignità.