

*Audizione Commissione Parlamentare di Inchiesta sul Sistema Bancario e Finanziario - Roma, 17 maggio 2022*

## **Relazione Uilca sulle politiche commerciali nell'industria bancaria**

Gentile presidente e gentili commissari, innanzitutto, personalmente e a nome di tutta la Uilca, desidero ringraziare per questa convocazione e per l'opportunità offerta alla mia Organizzazione, e a quelle che operano nel settore del credito, di discutere con l'importante istituzione parlamentare che rappresentate di un tema di particolare rilevanza come le Politiche Commerciali e le relative Pressioni sulle lavoratrici e i lavoratori per la vendita di prodotti finanziari alla clientela.

Questa problematica costituisce, da diversi anni, motivo di grande attenzione da parte delle Organizzazioni Sindacali per le molteplici implicazioni che determina in riferimento, tra l'altro, alla tutela del risparmio; al rapporto di fiducia tra clientela e istituti di credito e in generale al settore del credito e ai loro modelli distributivi e organizzativi; alla dignità e professionalità delle lavoratrici e dei lavoratori bancari; al benessere lavorativo, fino a considerare le logiche di conseguimento del profitto e il ruolo che il settore economico e finanziario deve rivestire per favorire lo sviluppo del Paese.

Questa relazione affronta e specifica i vari aspetti sopra richiamati, considerando lo scenario complessivo nel quale si inseriscono le politiche di vendita dei prodotti finanziari, quanto finora avvenuto, quanto fatto per gestire i vari fenomeni, quali potrebbero essere i prossimi passi e gli interventi che i soggetti coinvolti potrebbero adottare.

### **Lo scenario complessivo**

In primo luogo, si può affermare che il progressivo aumento nel tempo, in termini quantitativi e qualitativi, delle pressioni commerciali si è determinato per una serie di fattori rispetto ai quali può essere utile rileggere la storia del sistema bancario italiano.

Fino a tutti gli anni Ottanta del secolo scorso, in quella che fu definita la "foresta pietrificata", il sistema bancario era caratterizzato da centinaia di aziende che operavano in un'economia sostanzialmente chiusa, con nessuna o scarsa concorrenza, e prevaleva un capitalismo di relazione che riusciva a finanziare imprese e cittadini a un costo comunque elevato rispetto ad altri mercati esteri e a garantire alti margini d'intermediazione.

In questo contesto, la massimizzazione dei ricavi non era la priorità.

*Audizione Commissione Parlamentare di Inchiesta sul Sistema Bancario e Finanziario - Roma, 17 maggio 2022*

Le banche raggiungevano livelli anche importanti di utile, ma senza che questo, e la remunerazione dell'azionista, fosse l'obiettivo.

Negli anni Novanta del secolo scorso, si cominciano a concretizzare gli effetti dei profondi cambiamenti determinati dal progresso tecnologico e da una concorrenza sempre più internazionale che apriva a mercati e opportunità.

In tale contesto, emerge l'esigenza di modificare il sistema bancario e adeguarlo alla sfida della concorrenza europea.

Ciò avviene con la Legge n.218 del 1990, "Legge Amato", e con il Decreto legislativo n.356 del 1990, che aprirono la prima fase di privatizzazione del settore bancario portando le banche a divenire imprese con azionisti, soprattutto privati.

Nel settore del credito si inizia a parlare di piani industriali e a considerare logiche di riduzione dei costi, di aumento dei ricavi e di remunerazione del capitale.

I successivi passi, avvenuti nel secondo millennio, sono conseguenti al continuo mutare degli scenari economici, politici e sociali e ai processi di globalizzazione in atto.

Tra le decisioni poste in essere per governare questi fattori vi è l'introduzione dell'euro, che favorendo una riduzione dei tassi ha portato anche a una conseguente riduzione del margine d'interesse.

Allo stesso tempo, la regolamentazione bancaria europea, molto stringente soprattutto per le banche italiane, che operavano e operano maggiormente nella concessione del credito e meno nell'erogazione dei servizi, e la politica monetaria espansiva della Banca centrale europea per uscire dalle crisi economiche dell'ultimo decennio hanno determinato un cambiamento di rotta, che tendenzialmente ha portato a una mutazione della composizione dei ricavi bancari, con la riduzione dei margini d'interesse e una crescita delle commissioni (*fig.1*) e con la necessità di massimizzare i risultati delle reti di vendita e rimodulare l'offerta commerciale per raggiungere i risultati previsti.

Basti pensare che gli utili delle principali banche del Paese negli ultimi 5 anni ammontano a 31 miliardi di euro (*fig.2*).

Audizione Commissione Parlamentare di Inchiesta sul Sistema Bancario e Finanziario - Roma, 17 maggio 2022

fig.1	COMMISSIONI/MARGINI	1999	1998	COMMISSIONI/MARGINI	2021	2020
COMIT		62,7%	52,5%	INTESASANPAOLO SPA	120,8%	105,4%
CARIPOLO		41,7%	41,3%	UNICREDIT SPA	73,9%	63,2%
BANCO AMBROSIANO VENETO		87,2%	70,1%	BANCA MPS	121,5%	110,8%
CR PARMA & PIACENZA		60,8%	49,1%	BANCO BPM	93,6%	83,9%
BANCA CARIME		33,0%	23,2%	FINECO BANK	161,0%	135,6%
BANCA POPOLARE FRIULADRIA		40,9%	30,2%	BANCA CARIGE SPA	145,9%	151,1%
BANCA DI TRENTO E BOLZANO		57,9%	43,8%	BPER	109,0%	86,6%
CR ASCOLI PICENO		28,3%	22,2%	CREDITO EMILIANO SPA	127,9%	104,9%
CR FOLIGNO		30,1%	31,2%	VOLKSBANK	53,2%	48,7%
CR VITERBO		36,9%	32,5%	CR BOLZANO	63,0%	59,6%
CR RIETI		39,4%	32,5%	BANCO DESIO	82,2%	78,9%
CR SPOLETO		36,9%	28,9%	POP. SONDRIO	67,6%	64,6%
				<b>TOTALE</b>	<b>98,2%</b>	<b>85,3%</b>

fig.2

UTILE NETTO CONTABILE	31/12/21	31/12/20	31/12/19	31/12/18	31/12/17	TOTALE 5 ANNI
INTESASANPAOLO SPA	4.185	3.277	4.182	4.050	7.316	23.010
UNICREDIT SPA	1.540	-2.785	3.373	3.852	3.578	9.558
BANCA MONTE DEI PASCHI DI S	310	-1.687	-1.033	279	-3.502	-5.634
BANCO BPM	569	21	797	-59	-557	770
BANCA CARIGE SPA	-90	-252	0	0	0	-342
BANCA POPOLARE DELL'EMILIA	525	237	380	402	176	1.720
CREDITO EMILIANO SPA	352	202	201	187	187	1.129
VOLKSBANK	70	16	-84	34	24	60
CASSA DI RISPARMIO DI BOLZA	73	30	29	24	14	171
BANCO DESIO	55	24	40	35	44	197
BANCA POPOLARE DI SONDRIO	269	107	137	111	159	783
<b>TOTALE</b>	<b>7.857</b>	<b>-810</b>	<b>8.022</b>	<b>8.914</b>	<b>7.439</b>	<b>31.422</b>

È in tale scenario, quindi, che si inizia a parlare di **politica commerciale nell'industria bancaria** intendendo, in estrema sintesi, l'insieme organico delle politiche di vendita di prodotti/servizi finanziari (oggi, anche di beni e servizi di altra natura) messe in atto dal complesso delle banche (modello di *banca universale*) e/o dagli intermediari finanziari operanti sul mercato in un determinato periodo temporale (breve o medio o lungo periodo).

Questi aspetti divengono ben presto centrali nelle dinamiche aziendali e iniziano a emergere quelle prassi di spinta alla vendita che fanno emergere per

*Audizione Commissione Parlamentare di Inchiesta sul Sistema Bancario e Finanziario - Roma, 17 maggio 2022*

la prima volta, anche nel dibattito sindacale, il problema delle **pressioni commerciali**.

Non a caso la materia comincia a essere motivo di confronto sindacale nelle aziende e a livello nazionale, fino ad arrivare, il 16 giugno 2004, alla sottoscrizione con l'Associazione Bancaria Italiana del Protocollo sullo Sviluppo Sostenibile e Compatibile del sistema bancario.

Questo primo accordo dimostra quanto la materia stesse assumendo rilievo nel contesto bancario e la consapevolezza che comunque non riguardasse soltanto aspetti inerenti alla vita delle singole aziende o a logiche di rivendicazione normative e contrattuale.

## **I riferimenti accademici**

In tal senso, la discussione in merito diventa paradigma per una valutazione su un certo modo di fare impresa, considerando che le **pressioni commerciali** sono spesso figlie di un processo miope e antieconomico che si fonda su alcuni criteri:

- massimizzazione vendite;
- obiettivi individuali o di team da raggiungere nel breve/brevissimo periodo;
- procedure che impongono comportamenti e scelte alle lavoratrici e ai lavoratori.

È un processo logico fondamentalmente "perverso e manipolatorio", ben illustrato dalla professoressa Michela Marzano<sup>1</sup>: *"Il pensiero che oggi pone il nuovo pensiero manageriale è la strumentalizzazione della nozione di autonomia: i lavoratori sono invitati a dar prova di iniziativa e ad assumere dei rischi. Si valorizza la loro autonomia. Nel medesimo tempo, gli obiettivi da raggiungere sono stabiliti dalla direzione e non possono essere messi in discussione. I margini di manovra lasciati ai dipendenti riguardano solo i mezzi con cui realizzare gli obiettivi. L'autonomia si riduce a ben poca cosa...*

*In compenso, serve a giustificare il fatto che, se gli obiettivi non vengono raggiunti, siano i dipendenti a doversi assumere la piena responsabilità del fallimento.*

*In quanto agenti autonomi, infatti, essi sono responsabili delle loro azioni e delle conseguenze delle loro azioni. Nessun errore potrà essere perdonato.*

---

<sup>1</sup> *Estensione del dominio della manipolazione, Mondadori, 2010, pagg. 72/73*

*Audizione Commissione Parlamentare di Inchiesta sul Sistema Bancario e Finanziario - Roma, 17 maggio 2022*

*Consegnati alla loro creatività e alla loro inventiva, i lavoratori sono costretti a creare le condizioni del loro successo, prendendo atto delle competenze di cui dispongono. Mostrando di avere fiducia in se stessi devono riuscire a superare ogni difficoltà che ostacola il cammino. Ma si può, nello stesso tempo, non essere liberi di fissare i propri obiettivi ed essere completamente responsabili di un eventuale fallimento?"*

I responsabili di politiche commerciali aggressive rischiano, in altri termini, di incorrere in una serie di errori – peraltro facilmente individuabili sia dall’utenza che dagli stessi lavoratori – del tipo:

- mancanza di ascolto dei messaggi che provengono da tutti gli addetti alla filiera commerciale;
- disattenzione nei confronti dei segnali di disfunzionalità che le stesse pressioni commerciali provocano;
- incapacità di comprendere che spesso il “prodotto” non si vende non perché non si è “capaci di venderlo”, ma perché al momento risulta “fuori mercato”;
- la concorrenza su piazza propone un prodotto assai più appetibile per l’utenza; e così via.

Un’attenta studiosa di cultura e benessere organizzativi, la *counselor* Alessandra Cosso<sup>2</sup>, ha segnalato sei **miti organizzativi** che fanno spesso da sfondo culturale a una inefficace politica organizzativa e commerciale, e di sei **prassi manageriali** da correggere.

Ecco, in sintesi, la tassonomia proposta dalla Cosso:

**1. mito organizzativo:** “qui siamo tutti utili, nessuno è indispensabile...”

- **prassi manageriale:** si affidano compiti scarsamente importanti, poco stimolanti, senza possibilità da parte del lavoratore di emergere ed ottenere riconoscimenti;

**2. mito organizzativo:** “qui amiamo le sfide...”

- **prassi manageriale:** il leader affida compiti e responsabilità che vanno oltre il ruolo e le competenze di quel singolo lavoratore e sono lontani dai principi di collaborazione;

**3. mito organizzativo:** “qui non siete pagati per pensare ma per eseguire...”

- **prassi manageriale:** si danno compiti senza alcuna spiegazione, si fanno cambiamenti senza adeguata informazione;

---

<sup>2</sup> *Sviluppare l'autenticità per evolvere – il counseling per intervenire sulla cultura organizzativa, in AAVV, a cura di G.Piccinino, Le buone pratiche del Counseling, Franco Angeli, 2015, pagg.171-185*

*Audizione Commissione Parlamentare di Inchiesta sul Sistema Bancario e Finanziario - Roma, 17 maggio 2022*

**4. mito organizzativo:** “la dedizione all’azienda innanzitutto...”

- **prassi manageriale:** vengono affidati compiti sempre diversi, urgenti, che provocano spesso pesanti arretrati;

**5. mito organizzativo:** “nessuno è più forte di noi, questa è un’azienda di vincenti...”

- **prassi manageriale:** si assegna un lavoro difficile, con tempi ristretti, senza permettere di chiedere aiuto per le difficoltà né esprimere le proprie emozioni;

**6. mito organizzativo:** “siamo tutti pilastri dell’azienda!”

- **prassi manageriale:** si affidano compiti, responsabilità e obiettivi al di là delle competenze e del ruolo ricoperto dal lavoratore.

In queste considerazioni emerge tutta la carica innovativa e stimolante della teoria economica nota con il nome di “*Nudge Theory*” (*Teoria della spinta gentile*) che ha consentito al suo ideatore, Richard H. Thaler, professore di Economia e Scienza comportamentale alla Graduate School of Business dell’Università di Chicago, di conseguire nel 2017 il Premio Nobel per l’Economia.<sup>3</sup>

Una politica commerciale *non-aggressiva* produce risultati significativi e duraturi per tutti gli *stakeholder* se si fonda su stimoli, pungoli “gentili”, intelligenti, sulla collaborazione proattiva tra *management* e rete distributiva, tra consulenti alla clientela e risparmiatori/investitori, oggi così diffidenti verso l’intero comparto finanziario a causa degli scandali del passato che hanno coinvolto migliaia di risparmiatori con il dissesto e la liquidazione di parecchie banche.

In merito, è utile e pertinente ricordare le motivazioni che hanno permesso al Professore Richard Thaler di vincere il premio Nobel per l’economia: “...*per aver inserito ipotesi psicologicamente realistiche nell’analisi del processo decisionale economico, esplorando le conseguenze di una razionalità limitata*”.

Gli studi di Thaler ben si collegano alle politiche commerciali delle banche, poiché per lo studioso è fondamentale “aiutare” le persone a prendere decisioni

---

<sup>3</sup> Si veda: Paolo Legrenzi, “*Thaler, il valore delle scelte imperfette*”, Il Sole 24 Ore, 10 ottobre 2017; Robert J. Shiller, “*Perché con Thaler inizia una rivoluzione*”, Il Sole 24 Ore, 14 ottobre 2017; A.Cabrini e A.Valente, *Finanza comportamentale: abitudini dure a morire (intervista a R. Thaler)*, Milano Finanza, 11 novembre 2017.

*Audizione Commissione Parlamentare di Inchiesta sul Sistema Bancario e Finanziario - Roma, 17 maggio 2022*

economicamente accorte, non attraverso imposizioni/pressioni, ma attraverso una "spinta gentile" ("*nudge*"), un coinvolgimento per progettare e proporre, da parte delle reti distributive finanziarie, piani d'investimento e/o piani previdenziali in cui siano più facilmente vendibili prodotti e servizi (ad es. mutui ipotecari) che garantiscono soddisfacenti risultati economici per clienti e intermediari e che premiano chi vende bene e fidelizzano la clientela coinvolgendo il potenziale investitore<sup>4</sup>.

Per Thaler non si tratta di vietare, di impedire, ma si tratta – utilizzando gli strumenti tipici della psicologia, dell'economia comportamentale, della neuroeconomia<sup>5</sup> - di indirizzare i risparmiatori, attraverso "pungoli gentili", a comportamenti che nel lungo periodo premiano tanto il risparmiatore quanto l'azienda, che ha offerto il prodotto finanziario e/o il piano previdenziale e che deve parimenti "premiare" la propria rete distributiva.

Questa teoria stimola la necessità d'incrementare l'*educazione finanziaria* quale strumento necessario per evitare risposte automatiche, emotive, basate solo sul passato, e premiare processi deliberativi ponderati, condivisi, di rinnovata fiducia verso il singolo consulente<sup>6</sup>. La strategia delle politiche commerciali "aggressive", la politica del tutto e subito, marcia in direzione diametralmente opposta.

Gli individui, specialmente i meno finanziariamente educati e quindi più esposti alle pressioni commerciali (giovannissimi, anziani, risparmiatori poco

---

4 I riferimenti fondamentali tradotti in italiano del lavoro di Thaler sono: Richard H. Thaler e Cass R. Sunstein, "*Nudge - La spinta gentile*", Feltrinelli, 2017 (ediz. orig. 2008); Richard H. Thaler, "*Misbehaving*", Giulio Einaudi Editore, 2018 (ediz. orig. 2015). Vedasi inoltre per una disamina complessiva: Committee for the prize in economic sciences in memory of Alfred Nobel (2017) – Richard Thaler: *Integrating Economics with Psychology*, Royal Swedish Academy of Sciences, October 2017.

5 Un agevole testo introduttivo alla neuroeconomia: Colin Camerer, "*La neuroeconomia*", Edizioni Il Sole 24 Ore, 2008.

6 Per Thaler – fa osservare Emiliano Brancaccio, che segue un fecondo filone di pensiero che affonda le radici in Adam Smith, Keynes, Freud - "la psiche umana è governata da un conflitto interiore tra un pianificatore lungimirante e un dissipatore impaziente. Se il Dottor Jekyll che pianifica non è in grado di vincolare il Mister Hyde che dissipa, l'individuo tenderà a prendere decisioni che riducono il suo benessere nel lungo periodo. Ad esempio, egli tenderà a consumare troppo e a risparmiare poco, con effetti deleteri sulle condizioni di vita future". Così in Emiliano Brancaccio, "Nobel 2017: Thaler e le contraddizioni della "spinta gentile", reperibile sul web.

*Audizione Commissione Parlamentare di Inchiesta sul Sistema Bancario e Finanziario - Roma, 17 maggio 2022*

alfabetizzati finanziariamente, investitori-scommettitori), vanno stimolati con politiche commerciali responsabili. Anche questa è finanza comportamentale.<sup>7</sup> Ogni impresa deve sempre tener conto, nella propria politica commerciale e di fissazione dei prezzi d'offerta, delle possibili "reazioni" da parte delle altre imprese operanti sul mercato e non è in grado di sapere preventivamente quale quota della domanda le spetterà.

Le politiche commerciali, generalmente, posano su due pilastri oggi interconnessi:

- a) primo pilastro: *la massimizzazione del profitto* (nell'ottica *mainstream* della "Theory of Price" di G.J. Stigler: "la massimizzazione del profitto è la più efficace, la più diffusa, la più persistente delle forze che governano il comportamento imprenditoriale");
- b) secondo pilastro: "la massimizzazione delle vendite" (nell'ottica della "Business Behaviour, Value and Growth" di William J. Baumol): l'obiettivo deve essere quello della massimizzazione dei ricavi derivanti da opportune politiche commerciali, soggetto al vincolo della realizzazione di quel livello minimo di profitto che permette la permanenza sul mercato di riferimento.

È quindi il volume delle vendite (e non solo il profitto o il ritorno sugli investimenti) ad avere il più stretto legame con le retribuzioni e i *benefit* dei *top manager* responsabili delle scelte strategiche e a determinare il reale "potere" dell'impresa stessa.

L'espansione delle vendite dovute a un'efficace **politica commerciale** permette, pertanto, di soddisfare le legittime aspettative reddituali degli azionisti e, allo stesso tempo, di consolidare la posizione dell'impresa sul mercato nazionale (e, a seconda dei casi, anche internazionale).

Permette inoltre ai *top manager* del settore commerciale l'ampliamento del proprio potere nei confronti dei responsabili di altri cruciali settori.

Questi due aspetti però si riferiscono soltanto alla necessità di remunerare gli azionisti e di incrementare le retribuzioni e i *benefit* del *top manager*, ma trascurano tutti gli altri soggetti e aspetti sociali ed economici che sono coinvolti da tali logiche.

Infatti alcuni importanti contributi teorici (ad es. quelli di H. Simon)

---

<sup>7</sup> *Su scelte d'investimento, irrazionalità degli investitori, behavioural finance, sempre attuale e utile lo studio di Barbara Alemanni, "L'investitore irrazionale", Bancaria Editrice, 2003.*

*Audizione Commissione Parlamentare di Inchiesta sul Sistema Bancario e Finanziario - Roma, 17 maggio 2022*

sottolineano che l'impresa più che una ben definita "entità individuale" è in realtà una complessa "**organizzazione**" in cui coesistono più centri di potere (fondamentale quello che governa la **politica commerciale**), ognuno con un suo obiettivo specifico da raggiungere e in cui vige il principio della c.d. "**omeostasi**", cioè la capacità di un organismo di conservare e valorizzare la propria struttura a prescindere dalle differenti e mutevoli condizioni economico-ambientali di contorno (ad es. raggiungere flussi rilevanti di ricavi da vendita anche in condizioni di crisi del risparmio privato o di inasprimento della pressione fiscale o di vincoli derivanti da regolamenti comunitari del tipo, oggi, *bail-in*).

Ma questo concetto è del tutto antitetico a quello (proprio delle scienze naturali, ma in questi anni utilizzato anche nelle scienze sociali) di "**resilienza**" (mutare in base ai mutamenti in essere, rafforzando anzi la propria struttura attraverso tale attività reattiva).

## **L'accordo nazionale con Abi sulle Politiche Commerciali e l'Organizzazione del Lavoro**

Le considerazioni che continuano a emergere sulle politiche e le pressioni commerciali, anche con importanti contributi accademici, tra cui quelli che abbiamo brevemente e in modo esemplificativo richiamato, non portano a un ridimensionamento del problema anche nel secondo decennio del 2000.

In quel periodo i temi della tutela del risparmio; della vendita di prodotti finanziari in modo trasparente rispetto alla loro rischiosità, con riferimento anche alla eticità delle prassi commerciali e al rispetto della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori; di un'organizzazione adeguata al rispetto di tali principi, da importanti per le dinamiche aziendali divengono parte del dibattito collettivo, quando esplodono a seguito degli effetti della crisi del 2008, nata nel mondo finanziario anglosassone e poi giunta in Europa e in Italia, e ai dissesti di diversi istituti di credito, con conseguenze sul piano economico, sociale e politico.

In quello scenario, emerge che molti istituti si trovano privi di risorse per far fronte a situazioni di difficoltà patrimoniali e di gestione dei crediti deteriorati, per le scelte adottate in merito a politiche di gestione e di vendita fuori controllo e non rispettose di fondamentali principi di rispetto della fiducia che deve esistere tra sistema bancario e clientela nella fondamentale tutela del risparmio.

*Audizione Commissione Parlamentare di Inchiesta sul Sistema Bancario e Finanziario - Roma, 17 maggio 2022*

**La validità delle molteplici segnalazioni del problema da parte delle Organizzazioni Sindacali del settore del credito, a fronte di quanto già concordato in precedenza, porta alla sottoscrizione dell'accordo con Abi sulle Politiche Commerciali e l'Organizzazione del Lavoro dell'8 febbraio 2017.**

L'intesa rappresenta un passaggio fondamentale in tema di Politiche Commerciali, ripreso anche a livello europeo nel dialogo sociale, in quanto: definisce, consolida e innova obiettivi, valutazioni, processi e strumenti di grande rilievo già precedentemente concordati.

Con lo stesso Accordo, le Parti infatti implementano, diffondono e rendono effettiva ed efficace l'applicazione del Protocollo sullo Sviluppo Sostenibile e compatibile del sistema bancario del 16 giugno 2004, prima richiamato, e dell'articolo 53 dell'allora Contratto Nazionale del credito e consentono poi il suo arricchimento nel rinnovo del Ccnl del 19 dicembre 2019, di cui l'Accordo del 2017 diventa parte integrante, nel quale si richiama anche il Whistleblowing come prassi utile e da tutelare.

**L'Accordo costituisce il segnale tangibile che il settore, attraverso lo strumento centrale delle relazioni sindacali, quindi ulteriormente valorizzato, intende trovare soluzioni positive e percorribili** per non ripetere casi, anche tristemente noti, di vendita di prodotti finanziari pericolosi per la clientela e il ricorso a prassi improprie, che producono:

- vessazioni e pressioni indebite nei confronti delle lavoratrici e dei lavoratori;
- la collocazione di investimenti a clientela inadeguata;
- una deleteria massimizzazione del profitto, soprattutto a breve termine, che mina la credibilità delle banche, produce iniquità sociali e indebolisce il settore economico e il Paese.

L'Accordo, oltre gli aspetti tecnici e di specifica rilevanza sindacale, assume una **grande portata sociale e rappresenta una svolta fondamentale rispetto al passato** perché:

- **tutela** le lavoratrici e i lavoratori da pressioni commerciali indebite e sotto il profilo di eventuali ricadute economiche e normative inerenti alle attività come dipendenti;
- **impegna** le aziende bancarie a sviluppare specifici processi e iniziative e ad attivare procedure e commissioni;
- **definisce** percorsi culturali, informativi e comunicativi, per porre al

*Audizione Commissione Parlamentare di Inchiesta sul Sistema Bancario e Finanziario - Roma, 17 maggio 2022*

centro dell'attività quotidiana nelle aziende il tema delle politiche commerciali, partendo dalla comune e condivisa consapevolezza che un loro sviluppo positivo, etico e sostenibile è interesse di tutto il Paese, dai cittadini, ai territori, alle imprese;

- **considera** centrale per la collettività la tutela del risparmio.

L'Accordo si rivolge a tutti gli ambiti sociali, economici e di vigilanza, come riferimento in termini di etica e buone prassi, nella convinzione, condivisa dalle parti, che **tra le sue primarie funzioni vi debba essere quella di ripristinare un complessivo clima di fiducia verso le lavoratrici e i lavoratori e in generale verso tutto il settore bancario, affinché torni a svolgere con profitto il ruolo di sua pertinenza al servizio del Paese in termini sociali, economici e occupazionali.**

L'intesa raggiunta attribuisce quindi a tutti i soggetti coinvolti, a cominciare dalle banche e dai loro *management*, la massima responsabilità di dover assolvere il compito di riportare serenità e prospettive di sviluppo sostenibile nel credito e in tutti i settori produttivi.

L'Accordo si compone di una serie di aspetti che prendono in considerazione il tema delle politiche commerciali in modo ampio e approfondito, determinando regole e principi etici da rispettare.

Nel dettaglio l'Accordo definisce e pone in primo piano:

1. l'ambito di applicazione con le opportune specifiche;
2. l'importanza dello sviluppo di una cultura condivisa sulla materia, richiamando e declinando il quadro normativo di riferimento, principi, obiettivi e valori, l'informazione, la formazione e la comunicazione;
3. come e con quali limiti possono operare le aziende bancarie in riferimento all'invio di comunicazione ai lavoratori, al monitoraggio dell'attività e all'analisi dei dati commerciali;
4. cosa possono fare le lavoratrici e i lavoratori segnalando comportamenti e prodotti ritenuti impropri;
5. responsabilità e tutele per le lavoratrici e i lavoratori ribadendo quanto previsto nel Ccnl con maggiore precisazione e applicabilità;
6. linee guida e vincoli all'applicazione, alla definizione e attribuzione di obiettivi commerciali legati a specifiche iniziative di vendita e ai sistemi incentivanti, che divengono materia da affrontare anche nel prossimo rinnovo di Ccnl;
7. l'istituzione di una Commissione Nazionale e di organismi bilaterali

*Audizione Commissione Parlamentare di Inchiesta sul Sistema Bancario e Finanziario - Roma, 17 maggio 2022*

- aziendali o di Gruppo, con compiti, nei propri ambiti di riferimento, di controllo, monitoraggio e intervento;
8. il tema del benessere lavorativo e la realizzazione di una indagine di clima di settore.

L'Accordo si applica in tutte le banche che hanno attribuito ad Abi mandato di rappresentanza e ha portato alla sottoscrizione, nelle aziende o nei gruppi, di accordi di applicazione dello stesso e Commissioni per analizzare la materia e raccogliere le segnalazioni del personale.

Nella definizione delle politiche commerciali, secondo le parti, le aziende bancarie devono quindi considerare i seguenti profili:

- **tutela del risparmio** e diffusione della cultura finanziaria;
- **compatibilità** con strategie di medio e lungo periodo;
- **specificità** in cui operano;
- **aspetti qualitativi** per la soddisfazione della clientela;
- **rispetto della dignità** dei lavoratori e valorizzazione della loro professionalità;
- **coerenza dell'organizzazione del lavoro** con i principi declinati nell'Accordo, **nella consapevolezza che eventuali pressioni verso i dipendenti possono prodursi anche per le metodologie e le prassi adottate.**

Per sviluppare una cultura condivisa, che consideri le politiche commerciali corrette strumenti indispensabili al servizio del benessere lavorativo e di una crescita sostenibile dell'impresa, l'Accordo individua quali elementi **centrali l'informazione, la formazione e la comunicazione, per fornire al personale adeguate conoscenze e competenze per svolgere l'attività di vendita in modo professionale, rispettoso delle norme, dei colleghi e di quanto previsto dagli accordi nazionali e/o aziendali e di Gruppo.**

Compito di aziende e gruppi è quindi:

- diffondere con una formazione continua la conoscenza delle norme, dei principi di Responsabilità Sociale, dei temi inerenti alla valutazione del cliente e della propensione al rischio, ecc...;
- sviluppare una consapevole partecipazione dei lavoratori, lo spirito di squadra, la conoscenza degli strumenti a supporto dell'attività commerciale, l'adozione di comportamenti positivi.

*Audizione Commissione Parlamentare di Inchiesta sul Sistema Bancario e Finanziario - Roma, 17 maggio 2022*

L'Accordo evidenzia come deve svolgersi **il monitoraggio e l'analisi dei dati commerciali con lo scopo di impedire che tali attività si configurino come indebite pressioni o vessazioni nei confronti del personale.**

Quindi:

- le comunicazioni aziendali devono essere a norma e non fuorvianti o lesive della dignità dei lavoratori;
- le riunioni commerciali devono svolgersi compatibilmente con la prestazione lavorativa;
- monitoraggio e verifica degli andamenti commerciali vanno attuati con strumenti e modalità strutturati, per evitare pressioni indebite e lesive della dignità dei lavoratori;
- vanno evitati l'abuso, l'eccessiva frequenza e le inutili ripetizioni nella rilevazione dei dati commerciali e il ricorso a strumenti diversi da quelli messi a disposizione dall'azienda.

In ragione dell'Accordo, le lavoratrici e i lavoratori possono provvedere, in modo autonomo o attraverso le proprie rappresentanze sindacali, a segnalare eventuali comportamenti non conformi con i principi dell'Accordo, nella consapevolezza che lo stesso richiama il rispetto della normativa in tema di protezione dei dati personali, prevede che non vi sia pregiudizio per i segnalanti e sostiene tale pratica anche in ottica di miglioramento del clima aziendale.

**L'importanza delle segnalazioni va considerata anche e soprattutto in raccordo e coerenza con quanto l'Accordo prevede in merito alla diffusione di una comune cultura sulle politiche commerciali e al ruolo e ai compiti che devono svolgere, anche su stimolo delle segnalazioni stesse, le commissioni aziendali e di gruppo e quella nazionale.**

L'Accordo richiama le previsioni contrattuali in merito a responsabilità e tutele, perché siano pienamente applicate in termini di sostegno civile e penale a lavoratrici e lavoratori che operano secondo istruzioni ricevute.

Viene al riguardo condiviso che le aziende sostengano «con la massima ampiezza» le spese legali del personale coinvolto nei termini previsti dal Contratto.

Altresì **l'Accordo si prefigge di smontare molte delle pressioni e minacce di cui spesso sono oggetto le lavoratrici e i lavoratori dei settori commerciali, rispetto a conseguenze in caso non raggiungano i budget assegnati**, quando specifica che «il mancato raggiungimento di obiettivi

*Audizione Commissione Parlamentare di Inchiesta sul Sistema Bancario e Finanziario - Roma, 17 maggio 2022*

quantitativi commerciali di per sé non determina una valutazione negativa e non costituisce inadempimento del dovere di collaborazione attiva e intensa ai sensi di quanto previsto agli articoli 75 e 38 del Contratto».

Importante novità che l'Accordo inserisce nel settore è l'istituzione di una **Commissione Nazionale bilaterale** che deve operare in base a un Regolamento definito tra le parti.

A questo organismo sono attribuiti i compiti e gli obiettivi di indirizzare, favorire e monitorare l'attuazione coerente di quanto previsto dall'Accordo, in tutti i suoi aspetti di prevenzione e diffusione culturale, informativa, formazione, comunicazione, monitoraggio, divenendo anche sede di confronto su questioni singole o generali, in forma aggregata e anonima, che non abbiano trovato composizione nelle sedi aziendali o di gruppo, tra cui, quindi, anche quelle eventualmente inerenti le segnalazioni effettuate dalle lavoratrici e dai lavoratori.

Analoghe Commissioni sono state costituite a livello di gruppi bancari o di banche e nelle aziende con meno di 1.500 dipendenti; ove non si istituiscano tali organismi, si deve svolgere almeno un incontro annuale sul tema delle Politiche Commerciali e Organizzazione del Lavoro.

In tali ambiti, oltre ad applicare quanto concordato nelle relative intese, in coerenza con tutti gli aspetti dell'Accordo nazionale, si esamineranno le segnalazioni provenienti dalle lavoratrici e dai lavoratori, con le modalità decise tra le parti, e si verificheranno gli interventi posti in essere per rimuovere comportamenti anomali e difformi che producono o possono produrre vendite inadeguate e pressioni commerciali indebite e vessatorie.

Ogni azienda o capogruppo è inoltre chiamata a nominare un referente per l'applicazione dell'Accordo con cui interloquire nella singola realtà e con la Commissione Nazionale.

La Commissione Nazionale monitora quanto avviene nel settore e nelle singole aziende; favorisce iniziative congiunte in tema di Politiche Commerciali, informazione, formazione, comunicazione e Sistemi Incentivanti; promuove lo sviluppo di una cultura positiva delle buone prassi e di prevenzione rispetto a comportamenti impropri; diventa sede di confronto per le questioni, singole o generali, non risolte a livello aziendale, per favorire una indagine di clima del settore, con soggetti terzi qualificati, ed esaminerà fenomeni da attuare per favorire il benessere sui luoghi di lavoro.

*Audizione Commissione Parlamentare di Inchiesta sul Sistema Bancario e Finanziario - Roma, 17 maggio 2022*

**L'Accordo non definisce sanzioni per singoli e aziende.** Questa impostazione, assunta dopo lunghe discussioni, è quella per cui la Uilca ha optato da subito perché:

- definire la possibilità di comminare una sanzione o un provvedimento disciplinare a una lavoratrice o a un lavoratore, in aggiunta al potere disciplinare già presente nelle attuali disponibilità aziendali, avrebbe attribuito alle aziende una discrezionalità molto ampia e non controllabile. Anzi, in tema di responsabilità e tutele, queste ultime sono state precisate e rafforzate;
- una sanzione alle aziende può essere data dagli organismi di vigilanza del Paese, mentre le parti o la Commissione Nazionale non hanno alcun titolo per comminare una qualsiasi forma di ammenda, pecuniaria o di altra natura, pertanto le banche, in tale eventualità, potevano non farvi fronte senza subire alcuna conseguenza. **Sarebbe quindi stata una disposizione priva di valore.**

**L'Accordo ha inserito nel settore una serie di processi di grande portata sotto il profilo culturale, di monitoraggio, informativa, formazione e comunicazione** per cui tutte le Organizzazioni Sindacali, a qualsiasi livello, le lavoratrici e i lavoratori, le componenti di controllo delle aziende stesse, hanno a disposizione più strumenti di verifica in un ambito di maggiore e assidua consapevolezza su quanto avviene nel settore e nelle singole banche.

**Tutto ciò deve favorire un continuo scambio di notizie e opinioni e un costante controllo sociale sull'operato singolo o collettivo delle banche.**

Ogni soggetto, quindi, da solo o in modo congiunto, anche in forza della maggiore conoscenza che l'Accordo consente, può rivolgersi alle istituzioni competenti per favorire controlli, verifiche e l'eventuale attribuzione di sanzioni.

Ogni accordo ha valore per come viene vissuto e fatto vivere dai soggetti coinvolti e dalla forza con la quale se ne pretende l'applicazione da parte sindacale.

Tutto ciò vale con massima rilevanza per questo Accordo anche e soprattutto per le materie che affronta.

Questo Accordo stabilisce con chiarezza percorsi culturali, informativi e di comunicazione; attività che non si devono fare; metodi che non vanno

*Audizione Commissione Parlamentare di Inchiesta sul Sistema Bancario e Finanziario - Roma, 17 maggio 2022*

utilizzati; processi invece da favorire e sviluppare; tutele da ampliare; organismi da realizzare e indicazioni di come farli operare con efficacia.

**È quindi un accordo responsabile, che attribuisce a tutti la responsabilità di farlo funzionare, condividendo, in primo luogo, che politiche commerciali corrette e una coerente organizzazione del lavoro sono funzionali al bene collettivo.**

L'Accordo, sottoscritto nel 2017, ha avuto nel tempo il valore di rendere il tema delle pressioni commerciali parte integrante del dibattito all'interno delle aziende e nella vita delle lavoratrici e dei lavoratori, ma ad oggi non ha ottenuto tutti gli effetti auspicati per una serie di motivazioni che devono richiedere una svolta concreta, oltre per questioni contingenti come l'impegno dedicato dalle Organizzazioni Sindacali nel 2019 al rinnovo del Contratto Nazionale del credito e quello profuso dalle stesse e dalle controparti nel 2020 e nel 2021 per far fronte all'emergenza sanitaria causata dalla diffusione del Covid-19.

In ogni caso, dopo l'istituzione della Commissione Nazionale e l'avvio dei suoi lavori, è proseguita l'attività di monitoraggio della situazione complessiva e nelle singole aziende, per recepire l'operato delle relative Commissioni aziendali.

In questo ambito, è emerso il fenomeno di assenza di segnalazioni di pressioni da parte delle lavoratrici e dei lavoratori alle Commissioni competenti, che ha per la sua parte condizionato il raggiungimento di concreti risultati e non consente di produrre documentazione precisa in tal senso.

Va in quest'ambito precisato che, come prima richiamato, le politiche commerciali sono il risultato di una cultura sociale.

Se il fenomeno dell'usura fosse misurato quantitativamente dalle denunce di chi ne è vittima, forse nessuno ne parlerebbe, ma noi tutti sappiamo che questo reato è ben presente nel tessuto economico e sociale del Paese.

Allo stesso tempo, è chiaro che le "pressioni commerciali" che denunciemo a ogni livelli con comunicati sindacali e sui tavoli di confronto, anche se faticiamo a farle emergere in modo documentale per mancanza di rilevanza delle denunce formali, esistono nelle confidenze e lamentele dei dipendenti commerciali e dall'aggravarsi della loro situazione di salute psico fisica.

Inoltre, in quest'ambito va considerato che il livello evoluto di relazioni

*Audizione Commissione Parlamentare di Inchiesta sul Sistema Bancario e Finanziario - Roma, 17 maggio 2022*

sindacali che si registra nel settore del credito e nelle banche si caratterizza in un'attività continua e costante di incontri e trattative, nel cui ambito spesso vengono affrontate e gestite situazioni di difficoltà e disagio che non arrivano quindi a configurarsi in una specifica e dettagliata segnalazione, anche perché nel frattempo risolte.

Questo aspetto, che nasce da una situazione positiva nel dialogo con le controparti, non deve però far sottovalutare la portata di un problema sorto anche in occasione degli scandali bancari sopra citati, nel cui ambito emerse che molti clienti avessero in portafoglio prodotti finanziari "non adeguati" al loro profilo e situazioni che poi si sono rivelate deleterie per loro, per gli istituti e per la collettività.

Resta poi da segnalare che naturale portata delle pressioni commerciali nel settore finanziario è l'aumento costante dei ricorsi all'Arbitro Bancario Finanziario: nel 2020 vi sono stati 30.918 ricorsi, di cui il 55% per cessione del quinto, con esito favorevole per il ricorrente nel 74% dei casi. All'Arbitro per le controversie Finanziarie si registra siano pervenuti 8.695 ricorsi di cui 82,4% ammessi nel quinquennio 2017-2021.

Non da ultimo, va considerato il fatto che – a partire dal gennaio 2018 – sono entrate in vigore nuove linee guida Mifid2 (c.d. *product governance* e *product intervention*) che impongono agli operatori finanziari di calibrare prodotti/servizi finanziari offerti rispetto a precise tipologie di destinatari; prevedono altresì di individuare un c.d. "target market negativo" per stabilire quali prodotti a certe tipologie di clienti non andranno comunque venduti.

**Ciò non toglie che sia indispensabile fare un passo in avanti** perché, come avemmo modo di scrivere in un documento della nostra Organizzazione, *Ci sono molte cose nel profondo malessere che vivono quotidianamente le lavoratrici e i lavoratori del credito, a qualsiasi livello, e la Uilca ha visto confermato da questionari svolti tra i propri iscritti.*

*C'è la necessità di dover conseguire obiettivi spesso irraggiungibili e comunque mai sufficienti, perché, se conquistati, vengono immediatamente sostituiti da altri, ancora più ambiziosi.*

*C'è il costante timore di non essere all'altezza del compito loro assegnato.*

*C'è l'ansia di non potersi permettere una distrazione o un rilassamento.*

*C'è la tensione determinata dalla continua competizione, instaurata scientemente da una filiera di comando e da un'organizzazione del lavoro, che*

*Audizione Commissione Parlamentare di Inchiesta sul Sistema Bancario e Finanziario - Roma, 17 maggio 2022*

*antepongono il raggiungimento di un obiettivo, al metodo utilizzato per ottenerlo e agli effetti che produce.*

*Tutto ciò è il risultato di politiche commerciali finalizzate solo a produrre profitti a breve termine, attuate con continue pressioni sui lavoratori e concentrate sulla vendita di prodotti finanziari, anche se rischiosi.*

*Metodi che possono produrre conseguenze gravi e diffuse sulla tenuta delle banche, con relativi diretti effetti sociali ed economici nel Paese, come avvenuto negli scorsi anni, di pesante crisi economica.*

*In questo scenario il sindacato ha considerato necessario ampliare la tutela dei dipendenti del credito, quale settore centrale del Paese, inserendola in un contesto sociale e politico, oltre che economico, e **recuperando il valore del cliente, come risparmiatore e non quale destinatario di prodotti finanziari.***

*Così è nato l'Accordo sulle Politiche Commerciali e l'Organizzazione del Lavoro, sottoscritto tra Organizzazioni Sindacali e Abi l'8 febbraio del 2017, che ha allargato gli ambiti di intervento per gestire sindacalmente una materia complessa e sfuggente come le pressioni alla vendita, coinvolgendo aspetti come il benessere lavorativo, la formazione, la comunicazione, i sistemi incentivanti e la stessa organizzazione aziendale, quale fattore che può determinare storture nel rapporto con il personale.*

*Un accordo con una visione complessiva che può produrre concreti effetti positivi se **si sviluppa un profondo e radicale cambiamento culturale nelle aziende, a tutti i livelli, nei lavoratori e nei rappresentanti sindacali, su come affrontare le politiche commerciali.***

*Un processo che inevitabilmente richiede tempo e deve scontare il superamento di varie difficoltà, ma deve indirizzare in modo nuovo anche le stesse relazioni industriali rispetto a questi temi.*

*L'accordo nazionale, infatti, va oltre la mera dinamica sindacale e **rappresenta un patto sociale di portata lungimirante e innovativa, dalla cui realizzazione dipende molta della credibilità del settore.***

*Purtroppo spesso le aziende non favoriscono la diffusione di questo approccio, per cui le politiche commerciali siano vissute come problema quotidiano di tutto il settore, e tendono a preferire accordi interni di basso profilo, che si limitano a costituire la commissione aziendale prevista dall'accordo nazionale.*

*Non bisogna arrendersi a questa concezione, perché scegliere la strada più semplice e accomodante, in generale, ma soprattutto in una materia così complicata, significa fare scelte prive di prospettiva, che non risolvono i problemi vissuti dalle lavoratrici e dai lavoratori.*

*Audizione Commissione Parlamentare di Inchiesta sul Sistema Bancario e Finanziario - Roma, 17 maggio 2022*

*È quindi tempo di una svolta concreta, che faccia vivere l'accordo nel settore e nel Paese, valorizzando gli aspetti di responsabilità sociale che determina e i principi di tutela del risparmio.*

...

*Allo stesso tempo è necessario che nelle banche si sviluppi ...una condivisa consapevolezza, a ogni livello, che politiche commerciali improprie producono effetti negativi a tutti i soggetti coinvolti, banche comprese, per le ricadute negative che possono determinare su un valore centrale come la fiducia.*

*Inoltre è indispensabile, e in questo senso tutti devono sentirsi coinvolti, a partire dalla commissione nazionale, diffondere nel Paese lo spirito innovativo dell'accordo, i suoi valori, le sue finalità e la sua portata culturale, anche **coinvolgendo i mezzi di informazione, le istituzioni politiche e le Autorità di Regolazione e Vigilanza, in modo che il suo rispetto divenga impegno morale, prima che normativo...***

## **Cosa fare oggi**

Partendo dall'acquisire la consapevolezza che l'accordo sulle Politiche Commerciali e l'Organizzazione del Lavoro **è un risultato raggiunto per tutto il Paese, messo al servizio del Paese, la cui forza ed efficacia è determinata dal suo utilizzo e dal suo sviluppo**, va sottolineato con nuovo vigore che le pressioni commerciali non sono un problema che riguarda solo lavoratrici e lavoratori e aziende, ma anche le istituzioni politiche nazionali e locali e la società civile.

**Serve quindi prendere atto che serve una chiara assunzione di responsabilità da parte di tutti i soggetti prima richiamati, condividendo, in primo luogo, che politiche commerciali corrette e una coerente organizzazione del lavoro sono funzionali al bene collettivo a ogni livello e richiede un cambiamento di approccio di natura culturale, che parta da una visione di sostenibilità nelle logiche di impresa nel mondo finanziario e il recupero di un ruolo sociale delle aziende.**

In quest'ottica, inserire il tema nell'ambito di un dibattito più ampio, che coinvolga più soggetti, può consentire nuove prospettive e, per quanto ci riguarda, anche rafforzare il valore della rivendicazione delle lavoratrici e dei lavoratori all'interno delle aziende e del settore, partendo dalla necessità di allargare la discussione delle problematiche al benessere lavorativo e a profili

*Audizione Commissione Parlamentare di Inchiesta sul Sistema Bancario e Finanziario - Roma, 17 maggio 2022*

di salute e sicurezza, posto il progressivo aumento di segnalazioni di disagio psicologico e di situazioni di stress tra il personale bancario, che si traducono anche in costi per la collettività nel momento in cui vanno a gravare direttamente o indirettamente sul sistema sanitario nazionale (prescrizioni di farmaci e assenze per malattia, ad esempio).

In quest'ottica riteniamo necessario che il dibattito sui temi in questione coinvolga anche il mondo politico, istituzionale e accademico – in proposito la Uilca ha organizzato un Convegno lo scorso 17 marzo al quale abbiamo avuto l'onore e il piacere della partecipazione dell'On. Carla Ruocco – poiché le molteplici considerazioni possibili, tra cui quelle presenti in questa relazione, evidenziano che la portata del fenomeno riguarda ambiti di grande rilevanza e coinvolge temi quali la ricerca della sostenibilità nel perseguimento del profitto e nell'organizzazione aziendale e il ruolo che possono e devono svolgere le aziende bancarie, come in generale il sistema economico e finanziario, per lo sviluppo del Paese e il sostegno a famiglie, territori e imprese.

Alla luce di quanto sopra, basandoci anche sulle ricerche di Richard Thaler, riteniamo che le politiche commerciali debbano essere ripensate profondamente, soprattutto oggi in cui la sostenibilità finanziaria, come emerso nel Convegno organizzato dalla presidente Ruocco lo scorso 9 maggio 2022 presso la Camera dei deputati, "La finanza sostenibile al servizio del Paese", diventa il vero *driver* di crescita per ridisegnare un Paese e anche un'Europa nuovi e meno diseguali, con più diritti e dove i principi *Environmental, Social and Governance* richiamati anche dai Ceo delle due più importanti banche del Paese e d'Europa, in quella assise, sono la base per costruire sia i loro piani d'impresa sia per favorire un cambiamento di mentalità nelle relazioni con ambiente, società ed economia.

Per questo, riteniamo che un faro sulle politiche commerciali degli istituti di credito sia utile, anche e soprattutto perché il mondo finanziario si lega sempre più alla tecnologia e si indebolisce la vecchia industria creditizia che oggi conosciamo e si rafforza sempre più l'aggressiva concorrenza commerciale di *start up* ad alta tecnologia informatica (*Fintech*) e la disintermediazione creditizia (*defi*) nelle sue diverse modalità (*crowdfunding, bitcoin, smart-contract, eccetera*).

Per noi non è importante l'analisi della distribuzione commerciale e il rapporto tra prodotto e mercato, che sono scelte aziendali e che oggi nei piani industriali

Audizione Commissione Parlamentare di Inchiesta sul Sistema Bancario e Finanziario - Roma, 17 maggio 2022

si richiamano a principi come quelli Esg, che condividiamo ma che ancora non contrattiamo, e questo è secondo noi un limite nello sviluppo del Paese. Una politica commerciale efficace ed efficiente non può che basarsi su una condivisione dialogica tra *top management* e Organizzazioni Sindacali degli obiettivi aziendali da raggiungere (massimizzazione del profitto/massimizzazione delle vendite sempre in un'ottica di sostenibilità) e non sulla autodeterminazione dei comportamenti dei singoli lavoratori.

In tale contesto possono trovare spazio valutazioni e soluzioni per favorire un controllo delle dinamiche retributive del *management* che nel settore bancario si attesta, come da ricerche effettuate negli anni dal Centro Studi Uilca Orietta Guerra, superiore rispetto alle retribuzioni medie del personale di circa 44 volte, in particolare per quanto riguarda gli aspetti variabili, legandoli eventualmente al raggiungimento di *standard* qualitativi, anche riferiti ai principi Esg.

fig.3

	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
INTESASANPAOLO	156	153	145	132	83	79	236	108	129	136	136	109	135
UNIONE BANCHE ITALIANE	62	68	53	53	56	55	53	54	56	51	49	69	205
BANCO BPM	60	58	54	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UNICREDIT	43	44	44	93	115	108	83	70	78	116	153	124	322
BANCA POPOLARE DELL'EMILIA	39	39	37	36	36	32	29	40	63	66	63	77	60
CREDITO VALTELLINESE	32	30	25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BANCA DESIO E DELLA BRIANZA	23	17	31	31	38	36	22	70	40	50	39	54	100
CREDITO EMILIANO	23	26	25	28	30	29	32	30	25	117	32	55	210
BANCA MPS	17	17	39	75	68	47	64	57	193	50	70	51	84
BANCA POP. ALTO ADIGE	17	17	17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SPARKASSE	14	14	13	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Media semplice	44	44	44	58	53	48	65	54	73	73	68	68	139

salario medio 28.000€ lavoratore bancario

È in quest'ambito che le analisi sulla materia, nel coinvolgere le prospettive declinate con i principi Esg, portano alla necessità di coniugarle con logiche di indirizzo e di previsione su quale sistema bancario, e in generale, economico finanziario, è necessario al Paese perché le aziende svolgano in pieno, oltre i loro compiti a favore dello sviluppo del Paese, anche il loro ruolo sociale attraverso la presenza sui territori, quali presidi di legalità ed erogatori di servizi a favore delle comunità, che vedono per primi penalizzati, in caso di abbandono, i soggetti più fragili e più deboli.

In merito, anche le dinamiche aggregative degli istituti bancari potrebbero rientrare in una visione di indirizzo a favore del Paese, anche nell'ottica di utilizzare le risorse del Piano nazionale di ripresa e resilienza nel modo più trasparente e coerente con le motivazioni riformiste per cui sono state pensate.

*Audizione Commissione Parlamentare di Inchiesta sul Sistema Bancario e Finanziario - Roma, 17 maggio 2022*

Anche le Authority, la Banca d'Italia e la Banca centrale europea sono coinvolte da queste valutazioni di prospettive, considerando soluzioni per contrastare gli effetti di pressioni commerciali indebite non a disposizione delle parti sindacali, anche valutando una revisione di una definizione di modelli bancari che, nell'incoraggiare le aggregazioni, ha perso di vista una prospettiva industriale concreta di lungo periodo, rinsaldando il legame tra istituto e azionisti, come emerso dalla riforma delle banche popolari, e indebolendo quello tra istituto e territorio, in una dinamica che ha favorito la chiusura degli sportelli; l'aumento dei ricavi tramite le politiche commerciali aggressive, il taglio dei costi e del personale e lo sviluppo di banche digitali, peraltro in un contesto di debolezza della rete digitale del Paese e che ancora non vede all'orizzonte soluzioni per zone del Paese, come il Sud, che rischia di perdere, oltre gli sportelli, una banca di riferimento con solide prospettive e a situazioni ancora da risolvere come Monte dei Paschi di Siena.

Oggi parlare di pressioni commerciali a nostro avviso significa quindi anche parlare di tutto ciò e l'interessamento alla materia della Commissione Parlamentare d'inchiesta sul sistema bancario può rappresentare un momento di svolta e di grande rilevanza per favorire il raggiungimento di soluzioni, politiche, indirizzi per favorire un dibattito costruttivo e di prospettiva per tutto il settore economico finanziario e per lo sviluppo del Paese.

Roma, 17 maggio 2022