



**UILCA Coordinamento Nazionale
Gruppo BPER**

**Banca Popolare dell'Emilia Romagna-Banco di Sardegna-
Banca di Sassari-Cassa di Risparmio di Bra- Optima-
Sardaleasing-Numera**

Abbiamo preso l'impegno di tenervi costantemente informati sull'evoluzione del confronto sindacale riguardante il Piano Industriale 2015-2017 "**Becoming BPER**".

Nelle giornate del 18-19 e 20 maggio e del 10-11-12 giugno scorsi, dopo un'interruzione durata circa cinque mesi a seguito del blocco delle relazioni sindacali dovuto alla vertenza CCNL, abbiamo incontrato i massimi vertici della BPER per l'illustrazione dei contenuti del documento che nei prossimi anni dovrebbe ridisegnare l'intero Gruppo Bper.

Va detto, in premessa, che quanto segue è la rappresentazione della situazione così come prospettataci da Bper nel corso delle riunioni. Si tratta, in poche parole, di una fotografia che riporta la situazione attuale, prima cioè che inizi il vero e proprio confronto, che evidentemente potrebbe modificare il quadro d'insieme. Va anche aggiunto che tutte le considerazioni e l'intera esposizione fattaci dall'azienda prescindono dalle future innovazioni correlate alla nota questione del decreto popolari, che potrebbe stravolgere completamente i piani e i progetti, rendendo necessario apportare modifiche anche sostanziali al Piano Industriale. Tuttavia, pur in mancanza di alcune necessarie informazioni per una compiuta valutazione, riteniamo di poter esprimere qualche valutazione, ovviamente a caldo. Per esempio, la dichiarata crescita dei volumi, a parte qualche intervento di evidente impatto, non ci appare supportata da argomentazioni sufficientemente sostenibili. Per certi versi i propositi appaiono velleitari e non sorretti da interventi che vadano nel senso di un'espansione delle masse amministrate complessive, apparendo più che altro semplici enunciati, privi di argomentazioni che ne possano mostrare la percorribilità.

Gli argomenti di maggior impatto riguardano:

RISORSE: In tema di risorse, la delegazione aziendale ha esposto quali saranno gli interventi che s'intende realizzare. Le iniziative organizzative determineranno il 'rilascio' di circa 1088 risorse, parte delle quali dovranno essere riallocate in altre attività, circa 200 saranno sostituite con nuove assunzioni (per buona parte profili specializzati nei canali innovativi e una quota da dedicare al *conctat center*) e 581 esuberanti. Ci sono stati consegnati dei prospetti di stima che mostrano quale sia il bacino cui attingere per eventuali esodi. L'azienda ha comunicato che intende far ricorso al "Fondo esuberanti" con decorrenza 01-01-2017, per accompagnare alla pensione, con adesione volontaria, tutti coloro che matureranno il diritto nell'arco di tempo compreso fra il 01-01-2018 e il 31-12-2020 (36 mesi). Negli orientamenti Bper, è previsto anche il pensionamento obbligatorio di tutti coloro che alla data del 31-12-2017 avranno maturato i requisiti per la pensione a carico dell'Inps.

Non è il caso, per il momento, di dilungarci su questo versante con considerazioni che, in assenza di ulteriori chiarimenti e approfondimenti, rischierebbero di essere fuori luogo. Nondimeno, riteniamo sia più che sensato e proficuo tentare un'analisi ragionata dei numeri alla luce dei dati in nostro possesso.

Dipendenti per territorio	Saldo netto	Val % su TOTALE	Tot uscite	USCITE 2015-2017	Fondo adesione volontaria	Val % adesione fondo	Fondo bacino teorico
1. LOMBARDIA TRIVENETO PIEMONTE	13	2,24%	-17	-13	-4	23,53%	17
2. EMILIA OVEST	19	3,27%	-18	-12	-6	54,55%	11
3. EMILIA CENTRO	-85	-14,63%	-143	-106	-37	25,69%	144
4. ROMAGNA	83	14,29%	-74	-42	-32	74,42%	43
5. TOSCO-EMILIANA	37	6,37%	-34	-19	-15	42,86%	35
6. LAZIO	6	1,03%	-20	-17	-3	30,00%	10
7. ADRIATICA	45	7,75%	-53	-43	-10	25,00%	40
8. CAMPANIA	123	21,17%	-93	-41	-52	68,42%	76
9. MEZZOGIORNO	48	8,26%	-47	-31	-16	36,36%	44
10. SARDEGNA	292	50,26%	-282	-141	-141	56,40%	250
TOTALE COMPLESSIVO	581	100,00%	-781	-465	-316	47,16%	670

Lo schema che precede è una rielaborazione dei dati fornitici dalla Bper nel corso della riunione dell'11 giugno 2015. In esso sono riportate le direttrici d'intervento che Bper intende seguire per raggiungere l'obiettivo di riduzione degli organici prefissato nel PI. La colonna 2, in blu, riporta, suddiviso per area geografica, il dato degli esuberi propriamente detti, cioè la riduzione effettiva di risorse da consuntivare a fine piano (31-12-2017). A fianco, colonna in verde, il valore percentuale territorio per territorio (esempio – la Campania contribuisce con proprie risorse per il 21,17% del totale). Di seguito la colonna del Totale delle uscite previste; quella del numero delle risorse che a vario titolo (vuoi per pensionamento, vuoi per altre motivazioni) alla data del 31-12-2017 avranno abbandonato il lavoro; e le previsioni di adesione al Fondo esuberi fino al 31-12-2020. Le ultime due colonne evidenziano il bacino cui attingere per il fondo esuberi (chi maturerà il diritto alla pensione dal 01-01-2018 al 31-12-2020) e la sua incidenza percentuale sui territori (in verde).

Ciò che si evidenzia con chiarezza è lo spostamento di occupazione, quindi anche di lavorazioni, dalla periferia verso il centro. Un'ulteriore elaborazione dei dati, fornisce un quadro ancor più comprensibile di questa “transumanza”:

Dipendenti per territorio	Saldo netto A	Saldo netto B	Tot uscite A	Tot uscite B	Mancante	Eccedente	
1. LOMBARDIA TRIVENETO PIEMONTE	13	-21 -3,61%	-17	-233 29,83%	-4		-254
3. EMILIA CENTRO	-85		-143		-228		
6. LAZIO	6		-20		-14		
7. ADRIATICA	45		-53		-8		
2. EMILIA OVEST	19	602 103,61%	-18	-548 70,15%		1	54
4. ROMAGNA	83		-74			9	
5. TOSCO-EMILIANA	37		-34			3	
8. CAMPANIA	123		-93			30	
9. MEZZOGIORNO	48		-47			1	
10. SARDEGNA	292		-282			10	
TOTALE COMPLESSIVO	581	581	-781	-781	-254	54	-200

Le uscite complessivamente previste sono riportate nella quarta colonna (totale uscite): 781 unità. Nella seconda colonna (Saldo netto) è indicata l'effettiva riduzione d'organico a fine periodo (31-12-2017): 581 risorse. Le due colonne di sintesi (Mancanti e Eccedenti) mostrano quali territori o aree geografiche, una volta attuato il programmato esodo, così come prefigurato da Bper, avranno carenze o ulteriori eccedenze d'organico. L'ultima colonna riporta lo stesso dato per sintesi. Si nota che le aree geografiche evidenziate nei riquadri colorati in azzurro si troveranno con una carenza di risorse pari a 254 unità, mentre quelli nei riquadri verdi con un'ulteriore eccedenza di 54 risorse. Le prime

avranno contribuito agli esodi per circa il 30%, il centro Sud e le isole per circa il 70%. A questo punto, per stabilizzare la pianta organica, e per colmare le lacune evidenziate nei territori del centro-nord, dovrebbero rendersi necessari ulteriori interventi, che sono ipotizzati nel PI e dovrebbero essere rappresentati da circa 200 nuove assunzioni (profili specializzati nei canali innovativi e una quota da dedicare al *contact center*), più altri che dovranno essere chiariti. Sintetizzando al massimo, a conclusione del '*piano complessivo d'intervento*' riguardante le risorse, i territori del centro-nord si troveranno con un incremento d'organico pari a circa 21 unità, mentre le aree geografiche del Centro-sud e isole con una riduzione d'organico pari a circa 602 risorse (il saldo è pari a -581 unità → 602-21).

Lasciamo a chi legge i commenti, a noi ne sia consentito almeno uno: “**niente male come progetto!**”

RETE COMMERCIALE dal documento emerge una concentrazione della rete sportelli soprattutto al Sud e nelle isole: su un complessivo di 1273 Filiali, infatti, ben 649 (pari al 50,98%) sono ubicate in queste due aree geografiche (Sud 229, Isole 420, con una grossa concentrazione in Sardegna: 400). In queste due aree il raffronto del dato che precede con gli schemi di bilancio riguardanti i volumi (raccolta e impieghi) e la redditività mostrano un disequilibrio molto marcato fra presenza nel territorio e dati patrimoniali e di conto economico: nel Sud e nelle Isole, a fronte di una presenza territoriale del 50,98% sul totale, la redditività risulta essere solo del 20%, mentre i volumi si attestano al 34,50% del totale. Nelle altre due aree prese in esame dal documento (Nord e Centro) il raffronto restituisce una situazione sostanzialmente in linea, nell'area di Centro e di assoluta eccellenza, al Nord.

Al di là dell'analisi dei numeri, alquanto freddi, seppur assai significativi, appare evidente che l'intervento riorganizzativo, implicante anche la chiusura di 130 sportelli e la trasformazione di 531 filiali in sportelli **Hub & Spoke**, non potrà non coinvolgere, presumibilmente in maniera massiccia, l'area di maggior sofferenza: il Sud e particolarmente le isole. Non siamo, ovviamente, in condizione di fare delle previsioni quantitative, né immaginare a cuor leggero quali filiali potrebbero essere fra quelle che presumibilmente dovranno subire i maggiori impatti, ma è abbastanza sensato immaginare che delle 130 filiali che Bper ha deciso di chiudere una buona parte sia dislocata nel Sud e particolarmente in Sardegna.

Nel frattempo, lo scorso 27 maggio, Bper ha attivato una procedura (ancora in fase di analisi) per la chiusura, il 24-7-2015, di ben 30 sportelli ubicati nella penisola (23 Bper, di cui 11 “*leggeri*”, e 7 del Banco di Sardegna, con il coinvolgimento di 96 risorse, rispettivamente 66 e 33).

Proseguendo nella disamina, sempre nell'ottica di un progressivo mutamento delle strategie commerciali, colpisce la volontà di trasformare circa il 45% degli sportelli in filiali *Hub & Spoke*, cioè in filiali ‘leggere’ (*Spoke*), presumibilmente prive della direzione e con livelli di responsabilità ridotta, che dipenderanno da altre filiali tradizionali le quali fungeranno da perno e da riferimento gerarchico per le decisioni in materia creditizia (*Sportelli Hub*). Si tratta di una vera rivoluzione in casa Bper, ma di un *déjà vu* in ambito creditizio. Parrebbe che l'esperienza maturata su questo versante non deponga a favore di questa soluzione organizzativa che riguarda, teniamolo ben presente, proprio quella rete di vendita cui si dovrebbe far perno per lo sviluppo delle attività commerciali. L'eccessivo congestionamento delle filiali Hub, con conseguente rallentamento dell'iter di concessione dei crediti, non ha dato finora le risposte sperate in termini di efficacia ed efficienza alle banche che hanno adottato questa opzione organizzativa, mentre l'unico risultato concretamente conseguito è stato quello di ridurre il numero dei responsabili di filiale. Non vorremmo che la decisione di dotarsi di questo modello organizzativo, che passa attraverso la riduzione di operatori qualificati e ben inseriti nel tessuto economico e sociale dei territori serviti, dipendesse esclusivamente dalla volontà di perseguire da un lato la implicita dequalificazione dei responsabili delle filiali Spoke, con contestuale e progressivo decrescere del costo del lavoro, dall'altro l'inevitabile flessione dell'operatività tradizionale di banca intermediatrice del credito.

POLITICA COMMERCIALE chiaro ed evidente è il proposito di Bper di mutare radicalmente il proprio modo di *‘fare banca’*. Dall’analisi del documento filtra, infatti, la volontà di *‘asciugare’* l’attività tradizionale di intermediazione creditizia a vantaggio di una corrispondente espansione di quella di carattere speculativo/finanziaria (Cfr. pgg. 11 e 13). Il dettaglio della composizione della raccolta mostra, per esempio, che del prospettato incremento complessivo (circa 5,30€MRD) oltre il 70% (3,77€MRD) sono ipotizzati proprio per la raccolta indiretta, con particolare sviluppo di quella gestita rispetto a quella amministrata (incremento di ben 3,3€MRD sui 3,77 ipotizzati).

L’intervento previsto sulla rete commerciale, con la chiusura di ben 130 filiali (più del 10% del totale – Cfr pg. 12), la concomitante concentrazione organizzativa da realizzare attraverso l’eliminazione di ben 380 unità organizzative (da 630 a 250 circa, quasi il 60% in meno – Cfr pg. 18), la creazione di una *‘no lending zone’*, ovverosia un’area, o un settore di clientela che non potrà accedere ai prestiti concessi dalla banca (Cfr. pg. 20), la ventilata ipotesi di proseguire con le esternalizzazioni (*‘valorizzazione di reti di terzi per canalizzare i prodotti commerciali’* – Cfr. pg. 12) o con lo sviluppo di partnership esterne al gruppo per la gestione delle sofferenze (assegnazione di circa il 30-40% del portafoglio in sofferenza a partner esterni - Cfr. pg 21), la dichiarata volontà di ridurre il numero dei cassieri (Cash light Cfr. pg. 12) e soprattutto la paventata riduzione degli organici (-581 risorse entro la fine del 2017 – Cfr. pg. 17), lasciano ben intendere che il core business del gruppo dovrà progressivamente spostarsi dall’attività tradizionale, a stretto contatto con i territori, le famiglie e gli operatori economici, verso l’area di affari di carattere speculativo, con conseguente contrazione dei canali tradizionali (rete sportelli, in primo luogo). A tal proposito è giusto ricordare che negli anni scorsi, nel lasso di pochissimo tempo (due o tre anni), il Gruppo Bper ha già proceduto alla chiusura di svariati sportelli bancari (circa 50).

E’ evidente che anche la decisione di cedere l’intera rete commerciale della Banca di Sassari al Banco di Sardegna, attraverso un’operazione di cessione di ramo d’azienda (i cui contorni non ci sono del tutto chiari), può essere inserita a pieno titolo nel perimetro di questa politica di progressiva presa di distanza dal territorio. Il rischio che ci preme segnalare è che la scomparsa della Banca di Sassari, nella sua qualificazione di intermediatrice creditizia, determini un’ulteriore contrazione del credito in Sardegna e un’ulteriore perdita di clientela, giusto perché è sensato aspettarsi che l’operazione di aggregazione, proponendo agli operatori economici e alle famiglie sarde, un’unica opzione (il Banco di Sardegna), implichi la fuga verso altre soluzioni esterne al Gruppo Bper di una buona parte della clientela tradizionale della Banca di Sassari.

Preoccupante, sempre nell’ottica di ridefinizione del ruolo della banca, è la creazione di una *‘no lending zone’*, cioè di un’area o di un settore di clientela che non potrà accedere al credito bancario, si presume quella a più alta rischiosità. Resta da vedere a quale livello verrà posizionata l’asticella oltre la quale non sarà possibile alcun accesso. Se da una parte questa opzione risponde al criterio di minimizzare il rischio di credito, dall’altra suscita non poche perplessità la volontà di delimitare asetticamente, affidandosi ad un contorto algoritmo matematico precostituito in laboratorio (i cui meccanismi non ci sono noti), un’area commerciale/di clientela alla quale sia precluso il rapporto con la Banca. La forza delle Banche Popolari è sempre stata la relazione con il mondo economico e con le famiglie. Ciò che mai potrà sostituire l’operatore commerciale è proprio questa caratteristica non ancora replicabile in ambito informatico, cioè la forza della relazione, il colloquio con il cliente, la fiducia nell’interlocutore che si genera attraverso il rapporto vis a vis. Consegnare il rapporto di fiducia nelle *‘mani’* di stupide macchine e contorti calcoli logaritmici appare un azzardo che potrebbe essere foriero di sorprese non del tutto gradite. Il rischio di un *credit crunch*, cioè di una forte contrazione del credito a famiglie e imprese, non è quanto di più auspicabile per le famiglie e il sistema delle imprese. Tra le altre cose, il disimpegno di un operatore lascia campo libero ai concorrenti. Non vorremmo che per un eccesso di prudenza si ottenesse l’effetto di restringere oltremisura il bacino di possibili clienti, con contrazione delle possibilità di sviluppo commerciale nell’area di business tradizionale.

Sebbene la scelta sia comprensibile, soprattutto se inserita nell’innovato contesto che vede la BCE assurgere al ruolo di principale interlocutore del sistema creditizio nazionale, riteniamo che ipotizzare la costituzione di una ben definita *‘riserva finanziaria’*, da reperire fra le pieghe del bilancio, magari con il ricorso alle garanzie dei Fondi di Garanzia pubblici, da destinare agli operatori economici non

rientranti nei range di target d'impiego, soprattutto nei territori che ancor oggi maggiormente subiscono le conseguenze della crisi economica, servirebbe ad evitare il congedo della Banca e dell'intero Gruppo dalle esigenze di sostegno finanziario più volte manifestate dalla clientela e dalle associazioni di categoria.

Il progetto prevede, inoltre, un ulteriore sviluppo dei canali di vendita alternativi a quello tradizionale (Multichannel, Home banking etc..). E' possibile che la decisione di privilegiare altri canali a scapito di quelli tradizionali sia determinata dalle mutate condizioni di mercato e dagli input provenienti dalla BCE. In ogni caso, ricordiamo che è stata proprio l'attività tradizionale, il contatto con il territorio, la partecipazione alla vita economica delle imprese e delle famiglie, ciò che nel passato ha consentito alla piccola Banca Popolare di Modena di crescere fino a diventare il 6° Gruppo creditizio del Paese. Val la pena ricordare che finora i più gravosi problemi e i maggiori danni al mondo del credito sono sempre stati cagionati da una pessima gestione dell'approccio con il mondo della finanza e che il gravoso problema del credito deteriorato è da ascrivere in massima parte ad una gestione accentrata dello stesso e non al particolare rapporto che si genera nei territori fra operatori di filiale e clientela.

POLI DI BPERSERVICES e SEMPLIFICAZIONE ORGANIZZATIVA

Perplessità desta la decisione, annunciata nel corso della riunione, di chiudere ben 5 poli di **back office** dislocati sul territorio – rimarranno solo quelli ubicati a Modena, Avellino, Milano, Sassari e Lanciano – e 1 polo di **middle office** – la scelta non riguarderà Modena, Avellino, Sassari, Cagliari, Crotone, Matera e L'Aquila – E' utile ricordare che le ragioni poste a base della loro istituzione rispondevano all'esigenza condivisa di evitare un impoverimento dei territori in termini occupazionali e di limitare al massimo la mobilità dei lavoratori e delle lavoratrici da un territorio ad un altro. Non siamo convinti che la soluzione organizzativa più consona all'esigenza di rendere massimamente efficienti le attività di back office possa essere rappresentata esclusivamente dal loro accentramento in macroscopiche unità concentrate in una o poche zone geografiche, mentre, invece, riteniamo che l'era della tecnologia e una sagace organizzazione del lavoro agevolino e rendano perfettamente compatibili efficienza e decentramento territoriale.

Al foglio 18 del Piano Industriale è prevista, entro il 31-12-2017, l'eliminazione delle "Sezioni" (ben 220) e l'accorpamento di un numero imprecisato di uffici. Il numero delle Unità Organizzative, a seguito del mix d'interventi sopra citati, dovrebbe passare dalle attuali 630 alle 250. Una riduzione considerevole (oltre il 60% in meno) che, presumiamo, non mancherà di far sentire i suoi effetti in termini di esuberi, ricollocazione e demansionamenti delle risorse (soprattutto in tema di mobilità professionale).

DIVISIONE CONSUMER Nel progetto di Bper è previsto che, nell'ambito delle iniziative e delle strategie per il "*Rafforzamento dei ricavi*", la Divisione Consumer della Banca di Sassari debba svolgere un ruolo centrale, divenendo società prodotto e centro di eccellenza a servizio del gruppo. Attraverso un mix d'interventi, l'obiettivo è di incrementare il numero di nuovi clienti di n. 120.000 unità. Ancora oggi non sono stati chiariti tempi e modalità di realizzazione del progetto. Appena avremo il dettaglio dell'operazione non mancheremo di tenervi informati.

Modena, 17 giugno 2015