



Organi di Coordinamento di UniCredit Banca d'Impresa

N. 6 - Verona, 23 aprile 2007

Il punto sulla Riorganizzazione legata al Progetto "CRESCITA RICAVI".

A tre mesi dall'avvio della riorganizzazione della rete di U.B.I., sulla base dell'esperienza vissuta nel periodo dicembre 2006 - marzo 2007, riteniamo doveroso fare il punto della situazione aziendale, anche alla luce di quanto emerso dai **tavoli decentrati d'informativa e confronto fra R.O.R. e Coordinatori Sindacali Territoriali** (5.3 - Reg.Lombardia; 9.3 - Reg.Centro/Nord; 12.3 - le due Reg.Triveneto; 15.3 - Reg.Centro/Sud e 22.3 Reg.Ovest).

Riportiamo, di seguito, la fotografia delle risorse e strutture a presidio dei diversi segmenti di clientela, così come fornitaci dagli Interlocutori Aziendali, unitamente ad alcune nostre considerazioni.

IL QUADRO DELLA FILIALE GRANDI GRUPPI

Effettiva dislocazione dei "Distaccamenti"	Gestori G.G. Senior	Gest.G.G. Facoltà 2	Gest.G.G. Facoltà 1	Gest. G.G. senza Fac.	A/C	Totale	Rapp. Gest. A/C
Reg. Lombardia MI	--	3	--	--	3	6	1,00
Reg. Triv.Orient. TV	--	1	--	--	2	3	2,00
Reg. Ovest TO	2	2	1	--	3	8	0,60
Reg. Ovest GE	1	--	--	--	1	2	1,00
Reg. Centro/Nord FI	1	--	--	--	2	3	2,00
Reg. Centro/Sud RM	--	3	--	--	4	7	1,33
TOTALI	4	9	1	--	16	30	1,14

La focalizzazione sul segmento Grandi Gruppi pare abortita prima ancora di essere partita per i litigi fra la Divisione Corporate e la Divisione M.I.B., essendo venuto meno uno dei capisaldi del progetto di specializzazione del Large Corporate (*il coordinamento fra Gestore GG d'U.B.I. e Gestore M.I.B. per l'attività in Dual-Coverage*).

A questa situazione d'incertezza sulle competenze e la perimetrazione del presidio, si aggiunge una struttura della Filiale G.G. articolata in distaccamenti sparsi nelle varie Regioni, che scontano sia problemi logistici (*sistemazioni quasi sempre provvisorie*), che organizzativi e, non ultimi, di personale.

IL QUADRO DELLE 9 FILIALI GRANDI CLIENTI

	Resp.	Gest.GC Senior	Gest.GC Facoltà 2	Gest.GC Facoltà 1	Gest. GC no Fac.	A/C	A/F	Totale	Rapp. Gest- A/C
MI Duomo	1	4	2	1	4	7	2	21	0,64
MI S.Babila	1	4	2	--	6	8	--	21	0,67
Brescia	1	2	2	--	1	3	--	9	0,60
Verona	--	2	3	1	--	4	--	10	0,67
Treviso	--	2	3	1	--	4	--	10	0,67
Torino	--	3 (1)	2 (1)	--	2 (1)	5 (2)	--	12	0,71
Bologna	1	5	5	--	--	8	--	19	0,80
Firenze	1	--	2	1	1	2	--	7	0,50
Roma *	--	3 (1)	2 (1)	--	1	3	1	10	0,50
TOTALI	5	25	23	4	15	44	3	119	0,66

N.B. I numeri tra parentesi della Filiale di TO, già compresi nel totale, sono risorse dislocate a GE. Lo stesso dicasi

per la Filiale di Roma che riporta, tra parentesi, le risorse dislocate a Napoli.

Il modello di servizio del segmento Grandi Clienti, con il Gestore Senior che segue esclusivamente le Capogruppo e gli altri Gestori che curano il rapporto delle controllate, implica un aggravio di lavoro per i Gestori e gli Assistenti. Viene a crearsi un intasamento di attività amministrative nelle Filiali Grandi Clienti e contemporaneamente un aumento dei carichi di lavoro che gravano soprattutto sulle Filiali originarie degli anagrafici G.C.. Le nuove attività di "internal cross", inoltre, fanno emergere incertezze operative, insufficiente chiarezza della normativa rispetto all'attribuzione di una serie di incombenze, con un aumento dei rischi. Nelle realtà che scontano situazioni logistiche non definitive (*Firenze, Torino, Bologna, Brescia e Verona*) le problematiche ambientali ed organizzative presenti, più o meno pesanti, incidono negativamente sul lavoro.

IL QUADRO DELLE FILIALI TRADIZIONALI NELLE SEI REGIONI COMMERCIALI

Direz. Reg.	Resp.	Capi Team	Gest. Fac.2	Gest. Fac.1	Gest. no Fac.	Tot.. Port..	Port.. Corp.	Port.. P.M.I.	A/C	A/F	Rapporto Gest-A/C	Rapporto Gest-A/C
Commerciale											1.03.07 #	31.12.06#
R. Lombardia	37	6	49	49	52	156	70	86	140	32	0,90	0,91
R. Tr.Occ.	24	3	41	30	32	106	38	68	94	54	0,89	0,93 *
R. Tr.Orien.	26	3	46	41	29	119	37	82	122	32	1,02	0,93 *
R. Ovest	34	6	31	53	67	157	46	111	144	36	0,92	0,86
R. C./Nord	44	13	64	73	56	206	97	109	176	13	0,85	0,80
R. C./Sud	36	6	45	44	50	145	66	79	114	15	0,76	0,79
TOTALI	201	37	276	290	286	889	354	535	790	182	0,89	0,87

* dati relativi alla precedente Regione Commerciale Nord/Est. # il rapporto da noi considerato si limita a confrontare il totale degli A/C (*senza contare in pro-quota i part-time*) con quello dei Gestori (*Capi Team e Gestori con e senza fac.*) mentre l'Azienda nel rapporto tiene conto, a numeratore, anche degli Assistenti di Filiale. Riteniamo questo metodo discutibile. Crediamo, inoltre, che - laddove presente - vada considerata a denominatore anche una quota percentuale dei Responsabili di Filiale titolari di portafogli clienti.

La riportafogliazione ha riguardato quasi la metà della clientela (*43.000 n.d.g. su un totale di 93.000 hanno cambiato sigla*). Gli spostamenti di risorse (*fra cambi di struttura, di ruolo e trasferimenti effettivi*) hanno coinvolto l'11% del Personale di rete. Diversamente da quanto annunciato al road-show rispetto ad una previsione di migliore rapporto Gestori-A/C nell'ambito del Large Corporate, il dato reale di questi primi mesi evidenzia un limitato miglioramento nell'ambito dei distaccamenti Grandi Gruppi - seppure con situazioni non omogenee - ma un netto peggioramento per le Filiali Grandi Clienti rispetto al rapporto medio già presente nelle Filiali tradizionali (*dove, peraltro, il rapporto medio resta, di fatto, allineato alla situazione precedente alla riorganizzazione*).

PROBLEMI ED ASPETTI SOTTOLINEATI DALLE OO.SS.

Sia a livello centrale che nell'ambito dei cinque incontri territoriali (*quello delle due Regioni Triveneto si è svolto in sessione unica*) i Rappresentanti Sindacali hanno evidenziato:

- **carenze di organici** (*che vanno velocemente adeguati, non solo sul fronte commerciale ma anche per quanto concerne gli Assistenti Corporate e di Filiale*);
- **problematiche e difficoltà legate ad aspetti di tipo logistico ed ambientale** (*compresi quelli della sicurezza*), **soprattutto nel Large Corporate** (*distaccamenti della struttura Grandi Gruppi e Filiali Grandi Clienti*);
- **questioni attinenti agli impatti operativi, sia in termini di sovraccarichi di lavoro rispetto alle cosiddette attività "internal cross" in capo alle Filiali originarie, che alle conseguenti incertezze di tipo procedurale e normativo;**

- **casistiche relative ai movimenti ed ai trasferimenti del personale direttamente coinvolto dalla riorganizzazione, con richiesta di chiarimenti sulle metodologie e sulle soluzioni adottate per la ricerca del “consenso”;**
- **critiche rispetto alla mancata trasparenza delle modalità di gestione della predisposizione ed assegnazione dei nuovi portafogli segmentati;**

Tutti questi aspetti e problemi si sono concentrati ed accumulati in un lasso di tempo troppo ristretto (*confermando l'impressione di un piano poco preparato e soppesato nei suoi vari aspetti e realizzato in maniera affrettata e superficiale*), provocando fra il Personale di rete una situazione di ansia e di disagio non solo organizzativo ma anche psicologico, con una diffusa sensazione di malessere e di precarietà.

Sicuramente questa componente psicologico-emotiva che si è venuta a creare costituisce l'aspetto di maggiore negatività della fase in cui ci troviamo.

Per quanto riguarda le questioni più materiali, dopo la prima fase legata all'avvio, occorre dare più evidenti segnali di volontà di intervento alla ricerca delle soluzioni.

ORGANICI: su tale aspetto (assunzioni, conferimenti attraverso job posting, evoluzioni e valorizzazioni professionali, ecc.), nonostante le sottovalutazioni dell'Azienda - come sempre proiettata solo verso le necessità di tipo commerciale - ed i ritardi nella programmazione delle esigenze quantitative e qualitative, pare che la Direzione Personale (sia a livello centrale che di R.O.R.) abbia recepito le situazioni di carenza e le altre questioni e si stia predisponendo ad affrontarle in maniera soddisfacente. Se ciò non avverrà in tempi ragionevoli, non escludiamo l'attivazione di vertenze a livello d'area e/o di territori con l'apertura degli Incontri Semestrali.

LOGISTICA, AMBIENTI E SICUREZZA (compresi gli aspetti legati alla sicurezza ed alla salute): l'impressione è che, al di là di alcune urgenze e problemi specifici posti dalle OO.SS., l'Azienda sia consapevole delle problematiche e necessità esistenti e stia cercando di farvi fronte, con i mezzi e gli uomini a disposizione. Bisognerà fare in modo che la definitiva predisposizione logistica delle strutture del Large Corporate avvenga nel minor tempo possibile, evitando che si ripetano situazioni di inadeguatezza e di transitorietà che hanno caratterizzato troppo a lungo (*e che in alcuni casi ancora caratterizzano*) molte delle strutture periferiche di U.B.I. (ricorrendo anche, se si rendesse necessario, a denunce alle autorità competenti in materia).

ORGANIZZAZIONE E PROCEDURE: l'organizzazione e l'operatività quotidiana scontano, ovviamente, la necessità di un assorbimento della fase di avvio. Gli interlocutori aziendali non hanno inteso minimizzare la presenza di problemi lavorativi ma li hanno collegati soprattutto alle difficoltà di start-up, dicendosi convinti che nei prossimi mesi si assisterà ad un loro considerevole ridimensionamento. Noi, al riguardo, abbiamo suggerito di:

- garantire un miglior presidio delle Filiali Grandi Clienti dotandole di un numero adeguato di Assistenti di Filiale per svolgere le attività di tipo amministrativo;
- prevedere, dove si riscontrano evidenti e particolari necessità, presidi dedicati ai Grandi Clienti presso le Filiali originarie;

- segnalare per iscritto con apposito Pro-Memoria l'elenco completo delle problematiche organizzativo-procedurali da noi riscontrate.

RIPORTAFOGLIAZIONE E ASSEGNAZIONI DEI "PACCHETTI CLIENTI": la predisposizione dei nuovi portafogli segmentati da assegnare ai Gestori, con la riallocazione del 46% della clientela concentrata in un brevissimo periodo, ha avuto ripercussioni molto delicate. Una fetta significativa di Colleghi che si sono visti assegnare dei portafogli PMI, senza alcun coinvolgimento preventivo da parte dei superiori, ha avvertito questa riportafogliazione specializzata come una vera e propria dequalificazione professionale.

Nonostante le rassicurazioni fornite alle OO.SS., nei fatti, l'Azienda non si è curata molto del possibile impatto psicologico ed emotivo collettivo che ne sarebbe potuto seguire salvo, poi, rendersi conto che troppi Gestori hanno inteso quest'operazione proprio come una sorta di gerarchizzazione su tre livelli d'importanza fra chi segue il segmento Grandi Clienti, chi il segmento Corporate e chi le PMI.

In tale contesto - come OO.SS. lo abbiamo ribadito in tutte le sedi di confronto - la fase di ricomposizione e assegnazione dei nuovi portafogli doveva essere impostata e gestita con più cura, sia dal punto di vista della trasparenza delle regole da seguire che, soprattutto, sul fronte della comunicazione. Infatti gran parte dei Colleghi l'ha percepita solo come un'occasione mancata di coinvolgimento e condivisione delle strategie in quanto gestita in modo unilaterale, clientelare e poco trasparente.

Per quanto l'emotività possa aver inciso, il metodo utilizzato dall'Azienda ha contribuito a far emergere una visione non favorevole della riorganizzazione per cui ora per ricostruire una condivisione comune e recuperare la fiducia dei Lavoratori ci vorrà attenzione, tempo e lavoro.

CHE FARE DA ADESSO IN POI?

Nelle fasi di cambiamento, per dare valore e significato anche ai "*cosiddetti elementi intangibili*" del benessere aziendale, da sempre occorre che i rapporti si basino su regole chiare, trasparenti, possibilmente condivise e soprattutto che vengano rispettate una volta che sono state stabilite. Sarà importante verificare come, nel nuovo scenario strategico ed organizzativo, ci si attrezzerà in materia di **percorsi formativi** e di **valorizzazione professionale**, di **previsioni inquadramentali** e di **sistema premiante complessivamente inteso**, fra cui, non secondario, **il sistema incentivante variabile**.

Su questi versanti saremo chiamati anche come Sindacato a svolgere il nostro ruolo e crediamo che il banco di prova del **Contratto Integrativo Aziendale** - avviato in questi giorni -

così come quello delle materie rientranti **nella cosiddetta Contrattazione di 2° livello**, potranno costituire una valida cartina di tornasole per mettere alla prova tutti, sia le OO.SS. che i Vertici aziendali.

I primi segnali, con riferimento all'M.B.O. 2007 (*vedi circolare n.646/1 del 5.04.07*) non risultano certo incoraggianti (*su ciò, rinviamo ad un apposito comunicato sindacale, in corso di predisposizione*).

Sulle questioni riguardanti gli **ORGANICI**, i **CARICHI** ed i **RITMI DI LAVORO**, le **CONDIZIONI IGIENICO-AMBIENTALI** dove il lavoro si svolge e la **TUTELA FISICA** in termini di **SICUREZZA** dei Lavoratori e delle Lavoratrici, avremo modo di confrontarci prossimamente con la Direzione per verificare meglio la sua voglia di affrontare con equilibrio la situazione.

Non nascondiamo la nostra preoccupazione per il momento più complessivo in cui viene a trovarsi UniCredit Banca d'Impresa, coinvolta non solo in un delicato avvio di riorganizzazione che dopo tre mesi sembra non portare i frutti sperati ma anche per le annunciate dimissioni anticipate a giugno del Direttore Generale, proprio in questa fase così delicata e particolare in cui si richiederebbe una forte focalizzazione al "*clima interno*" da parte di una leadership conosciuta, autorevole e consolidata.

I *Consiglieri di Amministrazione* e l'*Amministratore Delegato* sappiano che i Lavoratori e le Lavoratrici di UniCredit Banca d'Impresa, del pari delle loro Rappresentanze Sindacali, non temono le sfide dell'innovazione e del cambiamento - e ne hanno dato già evidenti prove nel corso del tempo - però si aspettano dal ponte di comando segnali coerenti di "**presenza, impegno ed attenzione a 360°**", verso tutta la compagine aziendale.

**Le Segreterie di Coordinamento di UniCredit Banca d'Impresa
Dircredito Fabi Falcri Fiba/Cisl Fisac/Cgil Sinfub Ugl Uilca**