



INTESA  **SANPAOLO**
mail: segreteria@fabintesasampaolo.org
www.fabintesasampaolo.eu

PRESSIONI COMMERCIALI



Una realtà da affrontare

COME?



PERCHÉ PARLARNE?

Nelle numerose ristrutturazioni in atto, tese a realizzare nuovi modelli organizzativi attraverso i quali combattere la forte diminuzione di redditività, diverse banche proclamano la **centralità del cliente** quale elemento fondante ed essenziale. Nei fatti continuano però ad agire seguendo strategie improntate in maniera determinante alla **centralità del profitto**.

Il perdurare della crisi amplifica il fenomeno, tanto che le attività imposte dalle normative a tutela del cliente vengono spesso interpretate più come mere incombenze burocratiche piuttosto che come l'obbligo a modificare nella sostanza il proprio *modus operandi*.

Il **sistema incentivante** rimane lo strumento attraverso il quale assegnare, monitorare e sollecitare l'attività commerciale.

Non è però trasparente (le banche sono le uniche detentrici dei dati e delle matrici di calcolo), gli obiettivi sono spesso modificati in corso d'opera e la sensazione è che vengano spesso calcolati più sulla scorta di ciò che si *deve* guadagnare piuttosto che di ciò che sarebbe realmente sostenibile.

L'ossessione per il raggiungimento del risultato pervade l'attività del *management* a tutti i livelli e ne consegue un monitoraggio continuo dell'attività degli addetti, spesso insostenibile per chi lo subisce.

Tutto ciò costringe i Colleghi ad un equilibrio delicato tra rispetto delle norme e raggiungimento del risultato, nella consapevolezza, tra l'altro, di doversene assumere in prima persona i rischi e le responsabilità.

Le banche negano di attuare indebite pressioni commerciali e definiscono le proprie attività in tal senso come normale monitoraggio e pianificazione del lavoro. Se poste di fronte all'evidenza di comportamenti censurabili, li attribuiscono **all'iniziativa del singolo manager**.





A QUALI NORME LEGALI FARE RIFERIMENTO

Per esaminare il problema delle pressioni commerciali occorre innanzitutto ricordare **due obblighi fondamentali del lavoratore dipendente**.

L'articolo 2104 del Codice Civile sancisce che il **lavoratore deve**:

- **usare la diligenza** richiesta della prestazione dovuta dall'interesse dell'impresa e da quello superiore della produzione nazionale;
- **osservare le disposizioni** per l'esecuzione e per la disciplina del lavoro impartite dall'imprenditore e dai collaboratori di questi dai quali gerarchicamente dipende.

Tra le direttive impartite dal datore di lavoro può essere ricompreso anche il cosiddetto *budget*, che perciò l'azienda può legittimamente assegnare al lavoratore.

Tuttavia, tanto in dottrina quanto in giurisprudenza, è affermato in modo ormai inequivoco che il contratto di lavoro dipendente rappresenta per il lavoratore **UN'OBBLIGAZIONE DI MEZZI** (in base alla quale deve perciò mettere a disposizione del datore di lavoro le proprie energie lavorative per fornire un'attività resa secondo le proprie capacità professionali) e **NON UN'OBBLIGAZIONE DI RISULTATO**.

L'AZIENDA PUÒ PERCIÒ LEGITTIMAMENTE ASSEGNARE AL LAVORATORE UN BUDGET, MA NEL CONTENUTO DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA - che il lavoratore è tenuto ad effettuare con la dovuta diligenza e conformandosi alle direttive impartite dal datore di lavoro così come precedentemente sottolineato - **NON È RICOMPRESO L'OBBLIGO DI REALIZZARLO**.

La consapevolezza di questo primo elemento dovrebbe già fornire al lavoratore un valido strumento contro le pressioni commerciali finalizzate al raggiungimento del budget.

Rispetto a quelle situazioni nelle quali invece il lavoratore si sentisse spinto ad agire "borderline" rispetto ai principi di deontologia ed etica professionale può essere d'aiuto anche quanto disposto **dall'articolo 2087 del Codice Civile**: "l'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la **personalità morale dei prestatori di lavoro**".

Indurre il lavoratore a non rispettare i principi di deontologia ed etica professionale pur di raggiungere gli obiettivi di budget è chiaramente un comportamento che viola la predetta norma.

Vale la pena ricordare inoltre che il lavoratore che non opera nel pieno rispetto della **normativa** si espone - in caso di successiva controversia tra banca e cliente - anche (ma non solo, ovviamente) al rischio di essere **citato personalmente in giudizio** da parte di quest'ultimo, tanto in sede civile quanto penale. Questo può avvenire anche nei casi in cui il cliente non abbia alcun interesse a rivalersi sul dipendente in quanto, citandolo in giudizio, ha comunque l'indubbio vantaggio di impedirgli di testimoniare a favore della banca. Se poi il procedimento dovesse concludersi con la condanna in solido della banca e del lavoratore è chiaro che esiste, sempre e comunque, il rischio che il cliente agisca anche contro il lavoratore stesso.



La diffusione di statistiche nominative riportanti i risultati commerciali realizzati dal singolo lavoratore apre il tema del **controllo a distanza**. I controlli a distanza sono disciplinati **art. 4 dello Statuto dei Lavoratori** e sono da esso espressamente **VIETATI** nel caso siano finalizzati al controllo dell'attività lavorativa dei singoli lavoratori.

Sono invece consentiti quando finalizzati alla tutela del patrimonio aziendale e delle esigenze organizzative del datore di lavoro. Anche in questo secondo caso però, nell'ipotesi in cui tali controlli fossero suscettibili di consegnare al datore di lavoro la possibilità di controllare a distanza - e magari in modo occulto - i lavoratori, sono ammessi dalla normativa solo a condizione che siano regolamentati attraverso un accordo con la rappresentanza sindacale aziendale oppure, in mancanza di un tale accordo, che siano autorizzati dal servizio ispettivo presso la direzione territoriale dell'Ufficio del Lavoro.



Il CCNL offre ulteriori spunti riguardo ai problemi connessi alle pressioni commerciali quando sottolinea (art. 51) che *“gli anzidetti elementi (gli obiettivi, gli incentivi, i criteri) devono risultare **oggettivi e trasparenti**”*. Obiettivi continuamente modificati, poco chiari ed assegnati in maniera arbitraria non rispondono ovviamente ai requisiti contrattualmente previsti.

Può essere utile ricordare che ciò che viene comunemente chiamato *budget* non rappresenta un'invenzione recente. Si tratta piuttosto di un elemento conosciuto dalla normativa anche anteriormente al 1942 come **cottimo**. Il legislatore lo ha regolamentato attraverso il Codice Civile – del 1942, appunto - ritenendo il lavoro **maggiormente penoso per il dipendente in quelle situazioni nelle quali la prestazione lavorativa viene misurata**.

L'attenzione del legislatore del 1942 non deve perciò intendersi in funzione di possibili scenari futuri (quelli attuali, per i quali avrebbe dimostrato eccezionali capacità preveggenti) quanto piuttosto per le pregresse esperienze del **cottimo di squadra**.



PER CHIARIRE MEGLIO IL CONCETTO

Il cottimo: non si tratta di una forma di lavoro bensì di una forma di retribuzione. Il codice civile stabilisce che quando la prestazione lavorativa viene misurata **quantitativamente e qualitativamente** dal datore di lavoro si presuppone di diritto che il lavoro sia particolarmente penoso e quindi che il lavoratore debba essere retribuito *a cottimo*, cioè con un *surplus* retributivo che compensi la maggiore penosità della prestazione.

Nonostante di cottimo non si parli più se non in qualche remoto comparto produttivo, il principio sopravvive ogniqualvolta viene attuata la logica dello spostamento di una parte della *retribuzione fissa*, dovuta a fronte della prestazione normale del lavoratore, alla *retribuzione variabile*, che ne premia la *performance*.

Il cottimo di squadra: si ha quando il premio viene diviso per reparti. E' la forma di cottimo che merita maggiore attenzione e la più pericolosa per il clima interno, in quanto, essendo il premio di squadra, consente alle aziende di indurre i lavoratori a controllarsi a vicenda.



CONCLUSIONI



L'attuale contesto, sia economico che politico, ha distolto l'attenzione generale **dal lavoro** per rivolgerla sempre più **alla produttività** delle aziende. Da questo cambiamento di prospettiva il rapporto di lavoro subordinato rischia di uscirne fortemente snaturato e, nella pratica, può essere difficile per il *bancario* - tenuto tra l'altro a doveri di disciplina, dignità e moralità (art. 38 CCNL) ancora più stringenti rispetto alle altre categorie di lavoratori – riuscire a tenere sotto controllo le *spinte* aziendali che, sempre con maggiore determinazione, vanno verso una misurazione continua della prestazione lavorativa. In un simile contesto la gestione del caso singolo resta una misura insufficiente e non evita il riproporsi del problema. Per un risultato significativo la risposta individuale dovrebbe perciò trasformarsi in **risposta collettiva** passando attraverso l'organizzazione sindacale.

Che fare, quindi?

La numerosità delle casistiche non consente una risposta univoca bensì una serie di indicazioni e suggerimenti che possono costituire il primo passo di un percorso comune da intraprendere.

- ➡ **Tenere** a mente che in alcuni casi si può (e forse si deve) dire di **NO**. Il rapporto di lavoro è un *contratto*, quindi l'una e l'altra parte sono portatrici di interessi che non devono necessariamente coincidere e possono anche confliggere. Costruire, a partire da questa consapevolezza, una prima linea di difesa personale ed individuale è il primo passo.
- ➡ **Non firmare** il budget per accettazione ma solo per presa visione. Con l'accettazione del budget l'azienda potrebbe infatti sostenere che vi siete obbligati a raggiungerlo.
- ➡ **Pretendere** che il budget, le richieste di prestazioni in surplus e tutte le sue eventuali variazioni siano dettagliate **per iscritto**, in funzione di quei principi di trasparenza e oggettività che anche il CCNL sancisce.
- ➡ **Documentare** (dove possibile e prestando comunque molta attenzione a non sottrarre o riprodurre materiale che deve rimanere segreto o che non è nella disponibilità dell'interessato) tutte le situazioni di comportamenti dei superiori che fossero in violazione delle norme contrattuali e/o di legge. In casi **estremi e di particolare gravità** (e solo in questi) registrare i colloqui, ricordando che le registrazioni sono ammesse (anche in giudizio) purché non vi siano coinvolti terzi.



- ➡ **Denunciare** per iscritto le disorganizzazioni del lavoro, coinvolgendo sempre anche le organizzazioni sindacali e facendosi assistere dal proprio sindacalista. Ricordiamoci che molti fattori di stress da lavoro correlato risiedono proprio nella cattiva organizzazione aziendale.
- ➡ **Impugnare** le eventuali sanzioni disciplinari con il supporto del sindacato e dei legali.
- ➡ **Rivolgersi** alle strutture mediche competenti (SPSAL) nel caso di insorgenza di patologie legate a fattori di stress lavoro correlato
- ➡ **Non temere** di agire in giudizio per il risarcimento dell'eventuale danno psico-fisico.
- ➡ **Agire** organizzativamente coinvolgendo il sindacato e ricordando sempre che

**L'AZIONE COLLETTIVA RENDE IMPOSSIBILE LA REAZIONE
RITORSIVA E DÀ COERENZA E FORZA ALLE INIZIATIVE.**

La Segreteria di Gruppo Fabi Intesa Sanpaolo esprime il proprio ringraziamento, per il lavoro di cui sopra, alla Segreteria Provinciale del SAB di Reggio Emilia ed, in particolare, a Maria Rosa Petrucci.