



COMMISSIONE PARLAMENTARE DI INCHIESTA SUL SISTEMA BANCARIO E FINANZIARIO

17 maggio 2022

Approfondimenti sui modelli distributivi del settore bancario
e sulle possibili pressioni commerciali
inerenti la vendita ai clienti di prodotti finanziari

Audizione del segretario generale della Fabi
Lando Maria Sileoni

Illustre presidente Ruocco, onorevoli deputati, onorevoli senatori

Vi ringrazio, a nome di tutta la Fabi. Siamo da sempre il sindacato più rappresentativo dei settori Abi, Bcc, esattoriali e pensionati con quasi 120.000 iscritti. Nel 1949, voglio ricordare, la Fabi sottoscrisse, da sola, il primo contratto nazionale dei bancari.

È l'occasione giusta per un importante approfondimento sui modelli distributivi, sulle indebite pressioni commerciali, sul cambiamento del modello di business e sul ruolo sociale delle banche. Le indebite pressioni commerciali sono state relegate, confinate, isolate e considerate da alcuni gruppi bancari come un argomento di carattere esclusivamente sindacale solo per la volontà politica di nascondere, invece, un problema di carattere sociale.

L'ossessione delle banche è il raggiungimento dei risultati, tutti concentrati nel breve termine, perché il vero obiettivo è soltanto la distribuzione di altissimi dividendi ad azionisti e fondi d'investimento. Non credo che possa servire una netta separazione tra banca d'affari e banca commerciale se l'unico obiettivo è quello della distribuzione di alti dividendi.

Il passaggio politico non è di poco conto perché, dopo i recenti scandali del cosiddetto "risparmio tradito", le indebite pressioni commerciali invece di diminuire hanno ripreso forza. Alla Popolare di Vicenza sul tema del "risparmio tradito" facemmo delle denunce. Ricevetti in cambio un processo e una richiesta di risarcimento danni per 200.000 euro. Fummo completamente assolti, ma questo caso dimostra come eravamo opposti a quella gestione.

Voglio garantire un contributo per cercare di cambiare, insieme a voi, una situazione paradossale. Il mio contributo ricerca il dialogo attraverso una serie di proposte che farò alla fine, per un miglioramento complessivo del settore bancario. Una delle priorità, oggi, è far partire dalle scuole una vera educazione finanziaria.

È indispensabile far passare il messaggio che le banche si stanno rapidamente trasformando da filiali e agenzie in negozi finanziari, con imponenti investimenti tecnologici per trasformarsi poi in una Fintech, cioè società finanziarie con poco personale e ad alto tasso di tecnologia. Questo per noi è inaccettabile. È indispensabile far passare il messaggio che sempre meno credito, meno prestiti

verranno erogati a famiglie e imprese, non per casualità o per negligenza o per indifferenza delle banche, ma per una precisa volontà politica da parte della Banca centrale europea.

Questa decisione della Banca centrale europea parte da lontano, da quando nel 2015 il settore bancario italiano raggiunse il record di 200 miliardi di euro di sofferenze che le banche nel corso degli anni hanno dovuto svendere, per pochi euro rispetto al valore reale, a società indipendenti di recupero crediti, alcune delle quali stanno taglieggiando cittadini, famiglie e imprese con la volontà di rientrare in pochissimo tempo dei crediti acquistati dalle banche. Questa decisione della Banca centrale europea aumenta le distanze tra potere economico-finanziario e potere politico. Da una nostra ricerca del 2021, ripresa da televisioni nazionali e stampa, è emerso che le banche ricavano di più vendendo prodotti finanziari e assicurativi rispetto ai prestiti.

Quando parlo di ruolo sociale che le banche hanno da tempo trascurato, mi riferisco proprio a situazioni come queste, dove, una volta, la banca aveva un proprio ufficio legale che si occupava di far rientrare il credito e di salvare il cliente, evitando fallimenti di aziende e imprese. Oggi intere famiglie vengono spinte nelle mani dell'usura sotto la pressione di alcune società di recupero crediti. In Parlamento giace una proposta di legge per regolamentare una situazione così incresciosa che interessa 1 milione e 200mila soggetti. Voglio anche ricordare che quando, nel 2015, le sofferenze bancarie raggiunsero la cifra record di 200 miliardi, la Banca d'Italia e noi come Fabi sottolineammo che la quota maggioritaria (il 70% del totale) si riferiva a grandi debitori; ad appena 39 posizioni erano riconducibili oltre 15 miliardi di sofferenze. Venne così evidenziato anche un dubbio ed equivoco sistema relazionale che concentrò, a suo tempo, i prestiti nelle mani di pochi soggetti.

Nel resto d'Europa, i dipendenti delle banche non subiscono certi trattamenti e infatti sul tema del cosiddetto risparmio tradito non esistono precedenti.

Il ruolo sociale delle banche è garantito da quei gruppi bancari del Paese che indubbiamente promuovono attività di solidarietà, finanziano onlus, fondazioni, enti di ricerca, ospedali con interventi economici importanti, donazioni, finanziamenti agevolati. Sono tutte iniziative che consentono di raggiungere importanti obiettivi sotto il profilo sociale. Questo aspetto, però, proprio per la sua importanza e delicatezza, merita una considerazione aggiuntiva e riguarda il vero valore della beneficenza rispetto al peso politico che si ottiene automaticamente in tanti ambiti. Non può

passare questo messaggio, proveniente da ambienti non sindacali, messaggio che noi non condividiamo, che da parte di importanti organi dello Stato ci sia una certa indifferenza verso le banche e verso le indebite pressioni commerciali sui loro dipendenti proprio perché le stesse banche tendono a intervenire economicamente dove lo Stato non riesce.

Nel 2017, per la prima volta, Abi e sindacati hanno sottoscritto un accordo sulle indebite pressioni commerciali. I risultati stentano ad arrivare e la ragione principale è una: la maggior parte degli accordi sottoscritti all'interno dei gruppi, per migliorare e adattare l'accordo nazionale alle singole realtà aziendali, è stata più volte disattesa dalle stesse banche, dalle stesse aziende che, in taluni casi, hanno rifiutato di garantire l'anonimato alle segnalazioni dei loro dipendenti. Politicamente, le banche hanno sempre contrastato questo accordo perché non vogliono controlli da parte dei sindacati interni. In molti casi, sarebbe sufficiente intervenire tempestivamente sui territori al primo accenno di indebite pressioni commerciali per risolvere almeno la metà delle situazioni. Questo non avviene. E un altro argomento, che sta facendo in negativo la differenza, è che nelle recenti fusioni bancarie l'effettiva integrazione tra dirigenti provenienti da gruppi bancari diversi fa nascere un individualismo sfrenato per interessi professionali e di carriera, creando difficili e incomprensibili problemi di comunicazione, di prevaricazione e di rispetto verso tutto il personale. Inoltre, altro elemento sottovalutato da molti, è l'ossessiva competizione che contraddistingue i rapporti fra gli stessi gruppi bancari.

Consegno formalmente un dossier di centinaia di pagine, in base alle dimensioni di ogni gruppo, contenente tutte le denunce, le segnalazioni "unitarie" delle rappresentanze sindacali di base – che io condivido totalmente e integralmente – quelle che stanno quotidianamente a contatto con i lavoratori, che non sono sindacalisti a tempo pieno, ma che operano e lavorano in agenzie, in filiali a contatto con la clientela. Qui vi elenco i casi più clamorosi di indebite pressioni commerciali che, voglio sottolinearlo, hanno spesso costretto le lavoratrici e i lavoratori bancari a fare uso di farmaci oppure a ricorrere all'assistenza di psicologi e psichiatri. I casi sono numerosissimi e diffusissimi e vengono sistematicamente negati da alcuni responsabili commerciali di gruppi bancari. Ecco, come dicevo, alcuni esempi: vengono assegnati budget di difficile realizzazione, con ritorsioni professionali e personali in caso di mancato raggiungimento (umiliazioni verbali, minacce di trasferimento o minacce di revoca delle ferie o del part-time); i dipendenti vengono sollecitati più volte a inviare i report di vendita (giornalieri e settimanali) e vengono richieste previsioni di vendita

futura sui vari prodotti; vengono monitorati gli appuntamenti e l'agenda con la clientela, attraverso la intranet aziendale, e i dipendenti vengono obbligati a indicare, ad inizio giornata, gli obiettivi di vendita, con successiva verifica a fine giornata; vengono inseriti nuovi appuntamenti con i clienti all'insaputa del lavoratore; vengono inviati continuamente messaggi e-mail, sms e WhatsApp, anche con linguaggio duro e non rispettoso delle persone; vengono creati gruppi o chat, da parte della direzione commerciale, con il solo fine di monitorare i risultati, per spingere ulteriormente le vendite; viene fatta la rilevazione periodica e sistematica dei dati di vendita, non solo per monitorare l'andamento commerciale della banca, ma per controllare i singoli risultati con conseguente lesione della dignità personale delle lavoratrici e dei lavoratori; vengono organizzati "tornei", gare o sfide tra aree territoriali o filiali che si concludono con la pubblicazione di classifiche e pubblicazione dei dati di vendita, anche con l'indicazione dei nomi delle persone, delle filiali e delle aree di appartenenza, per mettere a confronto i risultati dei dipendenti.

La direttiva europea Mifid è il pilastro giuridico per la tutela della clientela bancaria alla quale vengono proposti prodotti finanziari. Per la banca dovrebbe essere fondamentale accertare che il cliente abbia capito a fondo in cosa sta investendo e soprattutto a quali rischi va incontro con un determinato prodotto o investimento. Purtroppo, molto frequentemente i vertici dei gruppi bancari e chi dirige le reti commerciali delle stesse banche creano meccanismi che consentono di dare alla clientela solo informazioni fuorvianti o non precise oppure parziali e ingannevoli, quando in realtà la direttiva Mifid impone di fornire sempre informazioni chiare e corrette. Su questa fondamentale direttiva è carente persino la formazione delle banche verso il proprio personale che spesso avviene addirittura successivamente al lancio di nuovi prodotti.

Quanto alla tutela del risparmio, la stessa Mifid prevede un questionario per la clientela, ma i dipendenti delle banche sono, talvolta, obbligati a suggerire le risposte in modo da assegnare alla clientela "patenti finanziarie" in linea con i prodotti offerti. Capita, perciò, che prodotti complessi e rischiosi siano venduti a chi ha conoscenze limitate dei rischi e, addirittura, a chi non ha mai fatto operazioni finanziarie in passato. Insomma, le banche, formalmente in regola, costringono i loro dipendenti a prendere altre strade con il risultato che, a correre rischi, non sono solo i clienti, ma gli stessi dipendenti. Questo meccanismo calpesta qualsiasi principio etico perché il motore della consulenza finanziaria è soltanto quello di far aumentare i ricavi della banca. Sono arrivato, partendo dalla Mifid, all'argomento dei premi e dei cosiddetti sistemi incentivanti: tutte le banche

usano la retribuzione variabile sia per trattenere sia per motivare i dipendenti. Questa è la teoria. Nei fatti, i premi sono diventati, soprattutto nella rete di vendita, soltanto una spinta per far crescere proprio le pressioni commerciali. Questo succede – e lo abbiamo accertato – perché gli obiettivi di vendita assegnati alle lavoratrici e ai lavoratori sono poco realistici, spesso impossibili da raggiungere, ma rappresentano elementi poi usati per valutare il loro lavoro quotidiano. Anche i premi dovrebbero seguire principi etici, ma quelli che vengono pubblicizzati dai vertici delle banche servono solo per fare propaganda e per iniziative di comunicazione; in realtà i sistemi incentivanti sono solo mezzi che finiscono per favorire i conflitti di interesse, per distruggere lo spirito di squadra nei gruppi di lavoro e per creare disparità di trattamento tra dipendenti.

Voglio ricordare quanto ha detto il governatore della Banca d'Italia, Ignazio Visco, il 18 settembre 2021: «L'integrità della condotta delle banche è stata messa in discussione sotto vari profili, dall'onestà nei comportamenti dei dirigenti bancari alla capacità nel gestire rischi finanziari spesso eccessivi, dall'impegno a curare gli interessi della clientela all'attenzione al sistema di incentivi perversi connessi a premi e remunerazioni».

Queste le nostre proposte: 1) i risultati commerciali condensati nel breve termine vanno invece allungati nel medio-lungo termine; 2) per la condivisione dei sistemi incentivanti vanno coinvolti i sindacati nazionali, aziendali e di gruppo; 3) va garantita una seria e vera formazione di tutto il personale; 4) le politiche di vendita devono essere calibrate sulla effettiva caratteristica dei clienti; 5) prevedere norme di legge che consentano di controllare e sanzionare le banche inadempienti, anche quelle che non rispettano gli accordi sottoscritti con i sindacati.

Eraclito, filosofo dell'antica Grecia, sosteneva: «Esiste una sola sapienza, riconoscere l'intelligenza che governa tutte le cose attraverso tutte le cose, perché l'armonia nascosta vale più di quella che qualcuno vuol fare apparire».

Vi ringrazio per avermi ascoltato.

APPENDICE

CASISTICHE INDEBITE PRESSIONI COMMERCIALI

- Assegnazioni di budget di difficile realizzazione e richieste di previsioni di vendita futura sui vari prodotti.
- Ritorsioni professionali e personali in caso di mancato raggiungimento (umiliazioni verbali, minacce di trasferimento o minacce di revoca ferie o part-time).
- Chiamate durante l'orario di lavoro per il collocamento di prodotti assicurativi e finanziari.
- Sollecitazioni varie per l'invio di report di vendita (giornaliere e/o settimanali).
- Obbligo di indicare ad inizio giornata gli obiettivi di vendita e successiva verifica a fine giornata.
- Monitoraggio appuntamenti e agenda clientela attraverso l'utilizzo della intranet aziendale.
- Inserimento nuovi appuntamenti con clienti all'insaputa del lavoratore.
- Controllo a distanza del numero e durata delle telefonate per chi fa consulenza telefonica.
- Controllo in presenza delle telefonate alla clientela durante le quali si propongono ai clienti prodotti assicurativi e finanziari.
- Ascolto telefonico delle proposte di vendite.
- Continui messaggi e-mail, sms e WhatsApp, anche con linguaggio non consono e offensivo.
- Creazione di gruppi o chat da parte della direzione commerciale con il solo fine di monitorare i risultati e spingere alla vendita.
- Rilevazione periodica e sistematica dei dati consuntivi di vendita fatta non solo per monitorare l'andamento commerciale della banca ma i singoli risultati (lesione della dignità personale dei lavoratori).
- Organizzazione di "tornei", come gare o sfide tra area territoriali o filiali che si concludono con la pubblicazione di classifiche e pubblicazione dei risultati di vendita nonché con indicazione dei nominativi e delle filiali /aree di appartenenza (comparazione dei risultati dei dipendenti).
- Per chi è in smart working, invito a vendere e produrre di più solo perché si lavora da casa.
- Invito a fare straordinari (anche non riconosciuti) per raggiungere il budget di vendita.

Altri comportamenti non corretti

- Lancio di nuovi prodotti e invito alla vendita senza la preventiva e necessaria formazione dei lavoratori.
- Formazione sulla vendita di nuovi prodotti effettuata in orari extra lavorativi.

ASPETTI CRITICI NEI MECCANISMI DI INCENTIVAZIONE/PREMI

- La meritocrazia conta poco: nell'assegnazione degli obiettivi (quantitativi e qualitativi) prevale l'interesse dei prodotti venduti alla clientela, la performance, la redditività e il successo finanziario della banca.
- I criteri di assegnazione degli obiettivi sono spesso selettivi (perché gli obiettivi sono sfidanti) e non vengono premiati gli sforzi ma solo i risultati.
- Gli obiettivi quantitativi possono riguardare la raccolta, i finanziamenti, le masse gestite (fondi, assicurazioni, etc), il numero di nuovi clienti acquisiti, ma per alcuni prodotti sono previsti obiettivi specifici (per esempio nel comparto assicurativo) per spingere la vendita.
- Nella valutazione degli obiettivi prevale sempre l'aspetto quantitativo (più clienti, più prodotti) e poco quello qualitativo (es: qualità della clientela acquisita, livello di riciclaggio basso, rischio complessivo basso, qualità del credito); il sistema premiante in questo modo si ispira poco ai principi etici o solo a parole e non nei fatti.
- Sono previsti sia obiettivi di gruppo sia obiettivi individuali, ma il contributo di ciascun dipendente al raggiungimento dei risultati commerciali prevale rispetto a quello di gruppo: poca attenzione allo spirito di squadra.
- Il fatto che la verifica sul funzionamento dei sistemi incentivante è affidata alla funzione del personale rappresenta un conflitto di interesse.
- La presenza di diversi livelli di premi (es. base, aggiuntivo e di eccellenza) crea maggiore competizione e pressioni, esasperandole.
- Non sempre i premi più elevati sono riconosciuti anche ai dipendenti con retribuzioni basse o ruoli inferiori; questo meccanismo può creare disparità tra dipendenti.
- A volte i premi sono riconosciuti ai soli dipendenti con contratto a tempo indeterminato: in questi casi, le condizioni di accesso al premio non consentono il rispetto del principio di equità tra i lavoratori; in alcuni casi è prevista una riduzione del premio o bonus per le donne che hanno usufruito di permessi per maternità facoltativa.