

I tagli non sono una risposta. Conta trovare soluzioni coerenti con il mondo che cambia

Intervista a Francesco Micheli, Presidente del Comitato sindacale e del lavoro dell'ABI, di Ildegarda Ferraro

«Io sono ottimista anche se ogni giorno c'è un nuovo problema, perché sono sicuro che questo stato di cose non può durare. Credo in una coscienza sociale complessiva che è proiettata verso il futuro». Chi è ottimista, ma vede uno scenario in cui le difficoltà aumentano giorno dopo giorno, è Francesco Micheli, Presidente del Comitato sindacale e del lavoro dell'ABI, che ha guidato la delegazione per il contratto, oltre che banchiere impegnato in Intesa Sanpaolo. «C'è molto da fare. Dobbiamo passare dalle parole ai fatti. Far scendere il nuovo modello nella contrattazione di prossimità». E ancora: «I tagli non possono essere una risposta in sé. Il taglio va bene se è strumentale a superare dei momenti contingenti. Dopodiché si devono fare altre valutazioni. È il sistema organizzativo che entra in ballo. Quello che conta è trovare soluzioni coerenti con un mondo che cambia, in cui la vita diventa più lunga e occorre sapere mettersi sempre in gioco per affrontare il cambiamento ed essere pronti alle sfide nuove che ci aspettano». Un anno duro alle spalle e un altro pesante davanti. Un contratto molto innovativo chiuso a gennaio, passato alle assemblee entro aprile, una lunga trattativa per la riforma del mercato del lavoro. In prospettiva davanti mesi difficili. Costante il confronto con il sindacato.

«Nella gestione della trattativa sulla riforma del mercato del lavoro i sindacati hanno ottenuto grandi risultati. Da negoziatore devo dare atto che sono stati bravissimi e hanno portato a casa quanto potevano». È un giudizio su una trattativa specifica e recente, ma Micheli non ha mai lesinato i riconoscimenti alle controparti negoziali. Camicia bianca d'ordinanza, Micheli ha la reputazione di un negoziatore pragmatico, duro ma di grande equilibrio, uno che non gioca su più tavoli o che non punta a spaccare il sindacato.

Dall'altra parte lo guardano con il rispetto che si ha per la controparte con cui confrontarsi ma in fondo anche comprenderci. Sarà che tutti aspiriamo a un «buon nemico per la vecchiaia» seguendo l'aforisma di Ennio Flaiano. Oppure potrebbe trattarsi di una forma particolare della sindrome di Stoccolma, per cui sequestrati e sequestratori si sentono legati da sentimenti positivi. Micheli è convinto che sia buona la prima, quella del «buon nemico per la vecchiaia».

Mi è capitato di sentire raccontare da un sindacalista dei suoi trascorsi come giovane calciatore, dando di lui un'immagine diversa. Devo dire che vale anche il contrario, visto che l'ho sentito parlare di tempi eroici in cui lavorava in un'azienda nella Tiburtina Valley, dove si trovò a dover gestire tagli e licenziamenti di persone con cui aveva anche fatto i turni di notte. «Bisogna anche saper gestire il conflitto». Ogni tanto emerge dalle strategie anche questo, ma è proprio di chi pensa che sia un'eccezione. Insomma, l'idea che se ne ricava è che per un negoziatore l'arte della guerra è di fondo l'arte della pace, dove quello che conta è negoziare bene per raggiungere un punto d'equilibrio stabile e conveniente per tutti.

Il contratto

Partiamo dal nuovo contratto dei bancari siglato a gennaio e approvato con il voto delle assemblee dei lavoratori ad aprile. Senza dimenticare anche da quello dei dirigenti, chiuso in tempi molto rapidi. Due cose che lei si sente di sottolineare.

«Certamente l'originalità e la coerenza delle soluzioni in-

dividuate. Soluzioni che potrebbero valere anche in altri settori. Una originalità che sconta purtroppo difficoltà nella fase di attuazione e non per responsabilità diretta del sindacato. Circa i dirigenti, per i quali abbiamo solo prorogato il contratto, devo sottolineare il senso di responsabilità mostrato della categoria, soprattutto in materia di trattamenti economici complessivi».

Sette punti in primo piano:

1. valorizzazione e il rafforzamento dell'apprendistato, come contratto di riferimento per l'ingresso nel settore; 2. salario d'ingresso in caso di nuove assunzioni; 3. diverse condizioni di salario e di orario di lavoro per le attività amministrative che doversero «rientrare» in banca (l'insourcing), seguendo un cammino opposto all'outsourcing; 4. orario di sportello dalle 8 alle 20, con possibilità di ampliamento dalle 7 alle 22; 5. piena fungibilità tra i quattro livelli dei quadri; 6. istituzione di un fondo settoriale per sostenere l'occupazione; 7. 170 euro lordi in 3 anni compensati da recuperi derivanti dal raffreddamento della dinamica degli scatti di anzianità e degli accantonamenti per Trattamento di fine rapporto. Qual è la cosa che fa la differenza?

«Non ce n'è una in particolare. Il valore aggiunto è nel complesso delle misure individuate. Metterei comunque l'accento sul sostegno all'occupazione a fronte di una moderazione salariale. Come subordinata sottolineerei il Fondo per l'occupazione di settore. Terzo ci sono gli orari, direttamente collegati al necessario miglioramento della produttività oggi, purtroppo, in calo».

I prossimi passi

Che cosa resta da fare?

«La cosa importante è far scendere il più possibile questo nuovo modello contrattuale nel concreto della vita delle aziende. E questo quando, nella prospettiva di breve a fronte di condizioni di scenario che continuano a peggiorare, alla contrattazione integrativa tipica del settore si sostituisce la contrattazione di prossimità. Insomma, sempre più ricerca di soluzioni organizzative innovative per far fronte ai processi di riorganizzazione».

Fatto questo schema contrattuale quali i prossimi appuntamenti concreti con il sindacato?

«Abbiamo lavorato, e lo stiamo ancora facendo, nelle Commissioni previste dal contratto e sul Fondo per l'occupazione. Abbiamo concluso sull'apprendistato, anche se avremmo preferito registrare ulteriori miglioramenti che la riforma del mercato del lavoro avrebbe potuto prevedere. C'è la Commissione sull'orario, quella sul bilanciamento vi-

ta-lavoro e quella sulle pari opportunità. Fondamentale è poi la Commissione inquadramento, che dovrà operare affinché a una nuova e diversa organizzazione del lavoro corrisponda il superamento degli assetti incentrati su ruoli e gradi. Abbiamo il 41% di quadri e dirigenti nel settore. E questo rende l'organizzazione del lavoro poco flessibile, malgrado possiamo ora contare sulla fungibilità sperimentale tra i quattro livelli dei quadri. C'è poi la costituzione di un Osservatorio sulla produttività, che dovrebbe consentire di misurare il miglioramento o il peggioramento dell'andamento della produttività di sistema, utilizzando indici semplici come la completa fruizione delle ferie dell'anno o degli anni precedenti».

Dal Fondo esuberi al Fondo per l'occupazione.

«Il lavoro è sicuramente una delle prime emergenze del Paese e con il Fondo per l'occupazione pensiamo di aver dato il nostro contributo. È una soluzione assolutamente innovativa che si propone di sostenere nuova occupazione giovanile. Poi, certo, i cambi di rotta come quelli prodotti dalla riforma delle pensioni rendono più difficile mantenere con coerenza l'obiettivo. Ma è comunque chiaro che non c'è distonia tra il Fondo esuberi e Fondo occupazione. In realtà in quest'ultimo c'è anche il sostegno all'uscita. Nel regolamento è previsto anche un eventuale supporto a complemento del Fondo di solidarietà del settore per il sostegno al reddito. Per esempio, si potrebbe immaginare di coprire fasi in cui gli esodati dovessero rischiare di non essere garantiti».

Non tagli, ma soluzioni organizzative

Lei ha avuto molti ruoli nella sua carriera, ha ricoperto posizioni diverse. È stato anche uno storico capo del personale. Forse anche per questo il sindacato le riconosce una posizione particolare e le dà atto di conoscere il mestiere come pochi. Il problema è che tra la cura e l'investimento nelle risorse umane e la trasformazione dei dipendenti in costi da tagliare spesso sembra ci sia solo lo spazio di un mattino.

«Non credo che i tagli siano una risposta. È un non senso. Il "taglio", comunque assistito, va bene se serve a supe-

rare momenti contingenti. Dopodiché si devono fare altre valutazioni. È il sistema organizzativo nel suo insieme che va valutato nelle sue componenti sia di costo che di ricavo. La domanda deve essere se l'organizzazione di un settore regge rispetto ai ricavi e quali sono le prospettive in termini di nuova occupabilità. Poi quello che conta è la propensione delle persone alla flessibilità. Le risposte affidate a sostegni all'uscita hanno fatto il loro tempo e creato una sorta di pigrizia organizzativa, è come se non si riuscisse più a confrontarsi in termini di una diversa gestione e soluzione del problema. È anche vero che quello bancario è un settore dove i cosiddetti tagli hanno funzionato da acceleratore del turn over e non come riduzione assoluta di occupati. Certo abbiamo potuto contare sul Fondo di solidarietà, che però nella sua nuova formulazione è ancora in attesa di essere approvato dal Ministero».

Il Lavoro

E il mercato del lavoro?

«Non ci può essere crescita dell'occupazione se non c'è crescita economica. È un dato obiettivo. Dopodiché va dato atto che si è fatto molto, ma certo si sarebbe potuto fare di più e meglio. Una certa delusione su quanto fino a ora fatto, soprattutto in materia di mercato del lavoro, non voglio nasconderla. Penso per esempio all'apprendistato, ai contratti a termine e ai contratti di inserimento dove si sarebbero potuto fare importanti passi in avanti. È stata un'occasione persa. La riforma del mercato del lavoro e quella delle pensioni sono due riforme che può sembrare non facciano parte di un medesimo disegno strategico».

L'articolo 18. Si è andati da: «Teniamoci stretto il vecchio articolo 18», anche da parte di chi non può essere tacciato di «fiancheggiare» posizioni filo sindacali, a valutazioni secondo cui superandolo si può ottenere una immediata risposta in termini di occupazione.

«Considero interessante la posizione del "teniamoci stretto il vecchio articolo 18". Se c'è un problema è complessivo, legato allo Statuto dei lavoratori nella sua formulazione d'insieme. È nato nel 1970 in condizioni completa-

mente diverse. Ho sempre pensato che nella normativa sui licenziamenti collettivi, la famosa legge 223 del 1991 ci sia già la risposta al problema. Registrando meglio i meccanismi di questa legge si potrebbero inquadrare i licenziamenti economici individuali in questo contesto più ampio. D'altra parte in Italia si è sempre licenziato attraverso la procedura della 223».

Disoccupazione davvero pesante sia per i giovani che per gli adulti. E questo a tutti i livelli. Per quanto riguarda i dirigenti, per esempio, secondo l'Istat negli ultimi 3 anni uno su cinque è rimasto senza lavoro.

«Penso che il lavoro sia il vero problema, per i giovani e per chi giovane non è più. In questo momento in una famiglia italiana c'è almeno un disoccupato, un cassintegrato o un esodato. Rispetto ai giovani, noi abbiamo messo in campo il Fondo per l'occupazione. Per chi esce dal mondo del lavoro dobbiamo far in modo che ci sia la possibilità di rientrare. E per questo ci vuole tanta riqualificazione e tanta disponibilità a ricominciare daccapo, a mettersi in discussione».

Ma lei lo prenderebbe un cinquantenne invece di un giovane di buona volontà?

«Francamente sì. Ovviamente dovrei avere bisogno di coprire una posizione in cui servono determinate competenze di cui il cinquantenne è depositario. Ma è una situazione che si verifica molto più comunemente di quanto si creda. Per esempio un capo del personale dell'industria disoccupato io lo prenderei al volo».

Il futuro

Ma lei come lo vede il futuro?

«Io sono ottimista, perché sono sicuro che questo è uno stato di cose che non può durare. Credo in una coscienza sociale complessiva e in una società proiettata verso il futuro. E poi penso sempre che da un momento all'altro può accadere qualcosa. Penso che ci sono grandi risorse. Siamo un popolo abituato a confrontarsi con momenti difficili e a superarli egregiamente. Siamo un Paese fondamentalmente sano, che nelle difficoltà sa ritrovarsi e dare il meglio».

Le esperienze concrete

Che cosa voleva fare da giovane?

«Il mio sogno di ragazzo era fare il medico, mi piaceva l'idea della professione e del servizio. Era il mio ideale. Mettermi a disposizione. Fare il medico inteso come missione».

Da una recente ricerca emerge sull'età della classe dirigente emerge che nel settore bancario in Italia ci attestiamo sui 67 anni. Lei come la vede. E si sente giovane?

«Non ho ancora 67 anni, ma certo non sono così lontano. Sentirsi giovani è forse anche un peccato di presunzione. Però guardiamo alle cose concrete, al lavoro, se si è disponibili al cambiamento, a governarlo, a ricercarlo, a cercare soluzioni innovative, a non accontentarsi della tradizione, ecco giovani significa questo, non vivere in modo burocratico nessuna posizione di lavoro, nessuna, a tutti i livelli. Bisogna sempre impegnarsi anche più del giorno precedente. Bisogna ricercare soluzioni ai problemi che ogni giorno si sommano senza scoraggiarsi. In questo momento è come se ci mancasse la capacità di attuazione».

E ora che progetti fa per il futuro? Che cosa vorrebbe fare da «grande»?

«Io penso che occorra sempre impegnarsi, credo di dover portare avanti le cose che sto facendo. Poi mi metterei volentieri al servizio del "bene comune". In generale mi piacerebbe davvero dare il mio contributo a realizzare qualcosa di concreto».

Laurea in sociologia, nulla di più lontano da un professionista delle risorse umane. Che dice?

«È il contrario, mi creda. Assolto il periodo di leva, dopo aver già lavorato per tre o quattro anni, fui reinserito nell'ufficio del personale della mia azienda. Il giorno dopo mi iscrissi a sociologia. In quattro anni mi sono laureato e sono diventato capo del personale. Davo gli esami raccontando anche le mie esperienze sul campo. Penso di essere stato molto fortunato in un mestiere che è poi diventato una professione. In fondo sociologia con indirizzo economico mi ha aiutato».

Facendo una stima, nella sua vita lavorativa quante persone ha assunto e quante ne ha licenziate?

«Ne ho assunte tantissime. Anche lì dove c'è stato un processo di esodo importante, ne ho assunte di più di quante ne sono uscite. Licenziamenti veri posso dire con certezza che sono stati pochissimi. Non ho mai partecipato a licenziamenti collettivi. Molte procedure aperte sì, ma sempre concluse con l'accordo con il sindacato».

Il sindacato

Il sindacato le riconosce una posizione particolare, la stima senza dubbio.

«Forse perché ho un profondo rispetto dei ruoli e anche dei tavoli sindacali. Poi ho anche un difetto che può trasformarsi in un pregio: dico le cose che penso anche in modo abbastanza diretto. E questo in un rapporto dialettico paga».