



LA NARRAZIONE AZIENDALE E LA REALTA' DEI FATTI

Il 1° aprile 2026 si è svolto, a Bari, il primo incontro Trimestrale di Direzione Regionale dell'anno. La delegazione aziendale, rappresentata dalla Direttrice Regionale, dai referenti di Relazioni Industriali, del Personale e Assistenza Rete della DR, dai Direttori Commerciali del Territorio Esclusive e Imprese, dai referenti del Personale di Agribusiness, Impact, Filiale Digitale e dalla Direzione Immobili, ha cominciato l'incontro con la rappresentazione dei dati del 2025 e, in parte dei primi mesi del 2026.

La Direttrice Regionale, Modenese, ha qualificato il 2025 un anno con risultati positivi e, soprattutto, corali su ogni Territorio, lodando le persone che hanno lavorato in modo impegnato, contribuendo tutte al raggiungimento degli obiettivi. Al di là dei dati numerici, la soddisfazione, da parte aziendale, è per la forte fiducia dei clienti, testimoniata dai nuovi flussi di risparmio assicurati alla Banca, dai dati del NPS molto positivi, dagli impieghi che hanno soddisfatto le esigenze di famiglie e aziende.

I dati rappresentati dal Responsabile Risorse Umane, Compagnone, ci raffigurano soprattutto la centralità ormai dei Global Advisor arrivati nella nostra DR a 182, unica o quasi forma di assunzione, per far fronte alle varie uscite. Da quanto riferito, la squadra più giovane d'Italia, che va sostenuta e di cui va accelerata l'integrazione e la crescita professionale, anche grazie all'affiancamento di tre Direttori di Area.

Non abbiamo potuto fare a meno di notare il linguaggio positivo utilizzato durante tutto l'incontro dai nostri interlocutori aziendali, con l'evidente intento di rafforzare il senso di fiducia e di connessione emotiva, per arrivare a rappresentare una realtà illusoria fatta di colleghi motivati e clienti felici!

È toccato al fronte sindacale unito il triste e sgradevole compito di rompere l'incantesimo della narrazione aziendale per portare "sul tavolo" le questioni più scottanti che, in questo momento storico, sono causa di malessere diffuso.

Riportafogliazioni: il 19 gennaio 2026 è avvenuto un ennesimo cambio di modello organizzativo, che ha previsto una completa riassegnazione dei portafogli fra gestori affluent ed exclusive, con un impatto anche sui gestori aziende retail, imprese, agribusiness ed impact, in base ad una logica apparentemente algoritmica, priva di confronto e di visione relazionale. Il risultato del diabolico intreccio fra l'implacabile algoritmo calato dall'alto e la discrezionalità gestionale locale ha fatto sì che nel nostro territorio si siano creati degli squilibri pesanti fra colleghi che hanno subito un notevole ridimensionamento del portafoglio e dei carichi di lavoro, con conseguente senso di inutilità e svalutazione professionale ed altri che, al contrario, si trovano a gestire portafogli con oltre 100 milioni di euro di attività finanziarie e quasi 500 clienti!

A tutto ciò da aggiungere la richiesta di immediati risultati sui nuovi clienti in portafoglio che, per una giusta

consulenza, vanno conosciuti, incontrati e analizzati; perversi controlli privacy sui clienti oggetto di passaggio consegne; mancanza di indicazioni e di presidio nella gestione dei numerosi rapporti in capo ai condomini che richiedono frequente operatività amministrativa; budget per le filiali retail non adeguatamente rivisti rispetto alla riduzione delle masse gestite passate al territorio exclusive. A quest'ultimo riguardo, questo "tsunami" organizzativo avrebbe in realtà giustificato proprio una riduzione dei budget di tutte le filiali per il mese di gennaio così fortemente impattato, onde evitare che il raggiungimento del PVR di quest'anno sia penalizzato da dette disfunzioni, subite dai colleghi incolpevolmente. Su questa rivendicazione abbiamo chiesto alla rappresentanza aziendale di farsene portavoce con le strutture competenti.

Abbiamo evidenziato come tantissimi clienti, tra l'altro non adeguatamente informati dalla loro banca, si lamentano fortemente perché trattati come dei "pacchi postali" che, cambiando da un giorno all'altro il loro storico e fidato consulente, perdono il loro punto di riferimento in filiale. Solo grazie a colleghe e colleghi ed al loro grande senso di responsabilità nel tenerci al buon nome aziendale, sono stati evitati tanti reclami da parte dei clienti.

La narrazione aziendale su questo aspetto è stata di totale negazione del problema.

Ancora una volta, come già accaduto in precedenti operazioni in ISP, sono mancati il RISPETTO per le Persone (dipendenti e clienti) e la consapevolezza che questi importanti cambiamenti, come accompagnare i clienti verso il nuovo gestore/filiale e farne comprendere le opportunità, richiedono MODALITA' e TEMPI diversi da quelli utilizzati da ISP.

Ruolo degli specialisti tutela: a far data dall'avvio del nuovo modello di servizio, si sono anche moltiplicati nei diversi territori commerciali gli specialisti, colleghi la cui "mission" dichiarata dovrebbe essere quella di fornire un supporto alle filiali, ma a cui, a dispetto della loro buona volontà, ci sembra che in concreto l'azienda richieda agende da programmare, appuntamenti minimi da garantire e condividere, oltre che monitoraggio continuo dell'attività commerciale. Più che un supporto, un vero e proprio sistema di controllo organizzato! Indispensabile che compiti e obblighi di tale figura professionale diventino chiari, formalizzati e condivisi, evitandone così pericolose strumentalizzazioni.

Valutazioni professionali/percorsi di carriera: sul sistema di valutazione delle performance Upper, appena andato in pensione, notevole la distanza fra il racconto aziendale e la nostra percezione. Un sistema non più obiettivo, con medie di valutazioni altissime, secondo il responsabile risorse umane Compagnone; uno strumento utilizzato surrettiziamente, anche nell'ultimo anno, per penalizzare colleghi "rei" del mancato raggiungimento dei risultati commerciali, per quanto di nostra conoscenza.

Un uso improprio dello strumento valutativo che, assieme ad altre distorsioni, ha fatto emergere la necessità di un'evoluzione della cultura manageriale di alcuni capi, in special modo quando la presenza di un cattivo clima di filiale è testimoniato anche da rilevazioni dell'Altimetro estremamente basse, che non vanno ignorate. La speranza è che si possa arrivare in un futuro non troppo lontano a dei sistemi di valutazione delle competenze e del merito che siano quanto più obiettivi possibili, che si chiamino Newton o in qualsiasi altro modo!

Pressioni commerciali: la realtà da noi rilevata quotidianamente sui territori stride con il quadro idilliaco

tracciato dall'Azienda e con gli enormi passi avanti registrati in questi anni a livello negoziale (Accordo ABI recepito nel CCNL, accordi aziendali e casella dedicata IOSegnale). Le pressioni commerciali non sono diminuite, si sono solo evolute, diventando più subdole e sofisticate e riuscendo spesso a non lasciare tracce e a rendere difficili le segnalazioni. Flash meeting, chat interne, "monitoraggi" a metà giornata, pressioni sul collocamento di determinati prodotti, sono, tra gli altri, comportamenti all'ordine del giorno che creano un clima di pressione continua e asfissiante.

Molto critico è l'uso intenso di call e riunioni, molto spesso non pianificate, con breve preavviso e temi ridondanti, la cui partecipazione sembra essere sempre obbligatoria. Situazione diffusa con un picco nel territorio exclusive, anche non giustificato da situazioni emergenziali dei mercati. Queste modalità mettono molto spesso in difficoltà colleghe e colleghi che diligentemente fissano appuntamenti in agenda con i clienti che poi si trovano a fare anticamera in attesa che si concluda la riunione urgente di turno, creando malumore tra i clienti e stress ed ansia nei colleghi. Sarebbe opportuno e anche più produttivo pianificare cluster di giorni/orari fissi settimanali per call/riunioni e/o formazione così da rendere più agevole ed efficiente la gestione dell'agenda e degli appuntamenti da parte dei gestori/direttori.

All'Azienda abbiamo detto che non si può pensare di arginare le pressioni solo con le segnalazioni o fingendo che siano limitate a "poche mele marce". Noi riteniamo che il fenomeno sia molto più strutturale e pervasivo e che tollerarlo significhi esserne complici: è indispensabile, pertanto, che anche l'Azienda si faccia parte attiva, vigilando costantemente sulla correttezza nei comportamenti e nell'interpretazione dei ruoli di responsabilità e intervenendo dove necessario.

Global Advisor: il numero progressivamente crescente nel nostro territorio di colleghi assunti con contratto misto (quasi tutti alla prima esperienza di lavoro), pur rappresentando un elemento positivo per il necessario ricambio generazionale, al netto delle numerose uscite per esodi/pensionamenti, non è assolutamente sufficiente a garantire una efficiente e piena operatività di servizio sulla clientela nella Rete della nostra DR. Soprattutto durante la loro assenza dal servizio come dipendenti, restano spesso "scoperte" le attività di presidio operativo, amministrativo, commerciale sulla clientela loro portafogliata, con conseguente sovraccarico per gli altri colleghi di filiale. Inoltre, questi giovani colleghi Global Advisor, oltre a dover convivere con problemi e limiti operativi procedurali, in virtù delle loro trasversali assegnazioni di ruolo/sedi, devono quasi sempre interfacciarsi con differenti interlocutori aziendali avendo come responsabili sia un Direttore Retail, sia un Direttore Exclusive e ben 3 Direttori di Area.

Digitalizzazione: come confermato da una recente ricerca condotta dall'Università La Sapienza e riportata con evidenza dal Sole 24 Ore, nel settore bancario la digitalizzazione spinta, associata all'estrema burocratizzazione e proceduralizzazione del lavoro (stimata ormai al 60%) ha causato un forte calo del coinvolgimento attivo e quindi della motivazione e della soddisfazione da parte dei colleghi. All'Azienda abbiamo chiesto di impegnarsi affinché la digitalizzazione che avanza a velocità crescente nella nostra banca non produca ostacoli o rallentamenti dell'operatività (come rilevato nella realtà quotidiana) e sia quindi un effettivo supporto ai lavoratori anziché fonte di frustrazione come spesso accade.

Filiale Digitale: anche nella Filiale Digitale il clima di lavoro ormai è caratterizzato da pressioni costanti,

competizione interna e senso di inadeguatezza. Sempre più spesso viene richiesto ai colleghi il raggiungimento di ambiziosi obiettivi sia qualitativi che quantitativi, i quali non sempre sono compatibili fra di loro: da un lato viene richiesta la gestione di un maggior numero di interazioni in meno tempo, dall'altro un indice di soddisfazione dei clienti (INS) elevato e una proposizione commerciale efficace, personalizzata e strutturata. E tutto ciò richiede tempo: tempo per ascoltare i bisogni dei clienti ed entrare in empatia, ma anche tempo offline, per la preparazione di un ricontatto commerciale o per l'autoformazione sui prodotti di investimento o di tutela. Il tutto, in un ambiente che sembra mancare completamente di prospettive o sbocchi professionali, visto che, il più delle volte, le manifestazioni di interesse attraverso Next o i Job Posting rimangono lettera morta! Abbiamo chiesto all'Azienda di dare segnali di cambiamento e di vicinanza alle diverse realtà lavorative di Filiale Digitale, alla luce dell'importanza nevralgica che il comparto ha per i piani strategici della Banca. Anche per le strutture di più recente costituzione, pur in una fase ancora di avvio e di transizione, abbiamo sottolineato l'importanza di dare ai colleghi prospettive di crescita professionale che agevolino l'inserimento nella nuova realtà, lavorando su coinvolgimento attivo e leve motivazionali positive.

Abbiamo anche chiesto un intervento sulla flessibilità dei "pacchetti" di ore formative per rendere possibile la fruizione dei tanti e impegnativi corsi previsti nel primo anno di inserimento.

Formazione: fra i tanti cambiamenti con cui i colleghi si stanno confrontando negli ultimi mesi, anche la piattaforma di fruizione dei contenuti formativi, oltre che il modo stesso di concepire l'esperienza formativa, nelle sue (al momento opache) declinazioni di formazione di mestiere, trasformativa e abilitante. Un mondo completamente nuovo, con risvolti a tuttora sconosciuti su sistemi incentivanti e percorsi di carriera. A tal proposito, chiediamo che venga garantita la piena fruizione degli otto giorni di formazione flessibile; troppo bassi i dati rassegnati dall'Azienda, la quale riferisce che solo il 37% dei colleghi del nostro territorio ne usufruisce, con una media di 1,12 giornate pro capite.

Dobbiamo infine, per l'ennesimo incontro di Trimestrale, riportare nuovamente la lamentela come Organizzazioni Sindacali in merito alla carenza di strutture Hub, che continuano ad essere aperte altrove ma non nei nostri territori, basti pensare a Foggia, alla Basilicata, a Taranto e a tante altre zone.

Nel Salento, c'è stato davvero un minimo sussulto con le 4 recenti postazioni, subito "prese d'assalto" a dimostrazione del fabbisogno, nettamente maggiore, che ci porta a rivendicarne un tempestivo ampliamento.

In estrema sintesi, ben venga il linguaggio collaborativo utilizzato dalle controparti aziendali in più di un passaggio di questo confronto trimestrale, ma quella che auspichiamo è una lucida riflessione, da ribaltare nei contesti opportuni, con giuste prese d'atto e concrete risposte alle tante criticità, che, ancora una volta, abbiamo, come OOSS, unitariamente segnalato.

Bari, 21.04.2026

**COORDINATORI TERRITORIALI GRUPPO INTESA SANPAOLO
AREA PUGLIA SUD BASILICATA - AREA PUGLIA NORD MOLISE**