



L'analisi della situazione nel Gruppo in sei punti critici

La “corsa al numero” e il controllo pervasivo: ma il lavoro bancario non è una gara

Come Organizzazioni Sindacali denunciemo nuovamente l'inasprimento delle **pressioni commerciali a livello di Gruppo**, un fenomeno che si manifesta attraverso la trasformazione del lavoro quotidiano in una serrata e logorante “**corsa al numero**” competitiva e **nell'esercizio esasperato ed eccessivo di forme di controllo**, a discapito del **clima lavorativo e della qualità della vita delle persone**.

È significativo rilevare che tale inasprimento è anche associato all'attuazione del **progetto “Cashless”**, che con la progressiva eliminazione della figura del gestore clientela e la conseguente riduzione del personale delle agenzie, sta comportando un aggravio dei carichi lavorativi sulle altre figure di filiale.

Non può essere richiesto alle persone di **compensare stabilmente** attraverso un maggiore impegno individuale gli **effetti derivanti dalla riduzione degli organici e dalla riorganizzazione delle attività**.

Assistiamo a nuove metodologie di **pressione organizzativa** caratterizzate dall'adozione di **modalità manageriali** che **stigmatizziamo fermamente**, a titolo esemplificativo, l'imposizione di reportistica manuale nonostante la disponibilità di strumenti di rilevazione approntati centralmente, la diffusione “erga omnes” dei risultati quantitativi delle singole strutture e/o delle persone, l'ordine perentorio di formulare forecast numerici puntuali, l'eccessiva ripetitività di riunioni e messaggi relativi ai medesimi argomenti.

Tali modalità, spesso messe in atto tramite un **linguaggio inquisitorio ed abrasivo, non rispondono ad alcuna reale esigenza informativa ma rappresentano una forma di pressione pervasiva sull'attività commerciale**.

L'effetto pressorio non deriva esclusivamente dal contenuto delle singole richieste formulate, ma anche dalla loro continua reiterazione e dalla sovrapposizione di strumenti di monitoraggio, riunioni, report, solleciti e richieste di aggiornamento riferiti ai medesimi obiettivi commerciali.

A ciò si aggiunge il ricorso sistematico ad interlocuzioni “one to one” nelle quali, in molti casi di scostamento rispetto agli obiettivi attesi, non viene offerto **alcun supporto concreto né accompagnamento professionale** ma invece richiesto, con tono impositivo, di specificare le azioni che si intendono attuare per il riallineamento, trasformando così un'occasione di sviluppo in un ulteriore strumento di pressione e responsabilizzazione unilaterale.

Analogamente, non possono essere considerate coerenti con un corretto modello gestionale le **richieste di giustificazioni formulate in contesti collettivi** in merito al mancato raggiungimento dei risultati

commerciali attesi dall'Azienda.

Obbligazione di mezzi, non di risultato

Riteniamo necessario ribadire un **principio cardine**, del quale il comportamento organizzativo aziendale denota un'ingiustificabile amnesia: **la prestazione di lavoro subordinato è un'obbligazione di mezzi e non di risultato** ed il personale, nel fornire una collaborazione attiva e intensa, non ha **alcun obbligo contrattuale di garantire il raggiungimento di determinati obiettivi, a maggior ragione se riguardanti eventi futuri e incerti legati alle libere scelte della clientela**. A tal proposito, è importante inoltre rimarcare che il mancato raggiungimento di obiettivi quantitativi commerciali non può determinare valutazioni professionali negative.

Pianificare è legittimo, pretendere profezie no

Sul tema dei forecast, è fondamentale **distinguere tra pianificazione e predizione**.

Chiedere ai lavoratori di pianificare l'attività in modo strutturato rientra nelle legittime prerogative aziendali, a condizione che siano forniti strumenti adeguati e formazione specifica. Pretendere stime numeriche puntuali sui risultati commerciali futuri al contrario non lo è, e configura una pressione indebita sui lavoratori.

L'ordine di produrre forecast si rivela, nella sostanza, un espediente per obbligare il gestore ad autovincolarsi al raggiungimento di obiettivi quantitativi rappresentando, nei fatti, **un ulteriore tentativo di trasformare un'obbligazione di mezzi in una di risultato**.

Le classifiche non servono a sostenere la crescita professionale

Altrettanto inaccettabile è la divulgazione di elenchi contenenti dati relativi alle prestazioni quantitative delle diverse strutture e delle singole persone, anche se non ordinati per graduatoria. Tale pratica rappresenta a tutti gli effetti uno strumento di pressione che fa leva sul senso di adeguatezza e i comportamenti delle persone, alimentando confronto competitivo, pressione psicologica e ricerca del consenso verso il responsabile, con **effetti negativi sul benessere individuale e sul clima organizzativo**.

Le conseguenze negative dei comportamenti organizzativi difforni

L'**Organizzazione Mondiale della Sanità** definisce la **salute** come **“uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, e non semplicemente l'assenza di malattia o infermità”**. È rispetto a questa piena accezione che vanno considerati i comportamenti manageriali descritti, i quali alimentano il **rischio di stress da lavoro-correlato e di burnout**. Essi implicano altresì l'**incremento del rischio di non conformità, accompagnato dal pericolo di ripercussioni sanzionatorie e reputazionali**.

È necessario ridare centralità alle persone

Nell'ambito delle **trattative attualmente in corso**, intendiamo definire con la parte datoriale un **vademecum** a sostegno del rispetto del CCNL e degli accordi di Gruppo in materia di politiche commerciali e organizzazione del lavoro, con l'obiettivo di **stabilire, esplicitare e diffondere indicazioni chiare sui comportamenti manageriali corretti, promuovendo nel contempo le buone pratiche commerciali e riaffermando il**

principio secondo cui il confronto professionale deve essere orientato al supporto, alla crescita e alla valorizzazione delle competenze e non alla continua richiesta di rendicontazione dei risultati ottenuti o mancati.

Il cambiamento culturale richiesto non può prescindere dall'adozione di stili manageriali che valorizzino la crescita professionale e tutelino la qualità di vita lavorativa, anziché limitarsi al mero esercizio del potere gerarchico finalizzato al conseguimento dei risultati.

Un segnale forte non è più rinviabile: il benessere individuale e organizzativo è un patrimonio imprescindibile che deve essere tutelato con misure preventive e concrete, al pari di ciò che già avviene in altri gruppi bancari.

Parma, 3 giugno 2026

Le OOSS Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia