

Incertezze, sfide e prospettive dell'azione sindacale nel settore del credito e assicurazioni: il caso FISAC Toscana¹

di *Andrea Bellini e Davide Calenda²*

1. Introduzione

Negli ultimi vent'anni, il settore del credito è stato investito da processi di cambiamento tanto rapidi e diffusi quanto radicali. Il volume comparato a cura di Regini, Kitay e Baethge, *From Tellers to Sellers* (1999) ha mostrato come, più o meno in tutti i paesi economicamente avanzati, a partire dagli anni ottanta, ma con tempi e modi disuguali, si sia avuto un processo di *deregolamentazione dell'attività creditizia* cui hanno fatto seguito una *diversificazione delle attività* – ciò che, tra le altre cose, ha avuto come conseguenza la crescente integrazione con il settore delle assicurazioni – lo *sviluppo della concorrenza* e la messa in atto di strategie finalizzate a una *riduzione dei costi*. Come è stato notato, la deregolamentazione è altresì tra le “determinanti” dei processi di *concentrazione tra imprese*, unitamente al *progresso tecnologico* e alla crescente *apertura internazionale dei mercati* (Panetta 2004). Questi cambiamenti hanno avuto riflessi profondi sia sulle banche, sul loro assetto istituzionale e la configurazione organizzativa, sia sul lavoro, sulla sua struttura, l'organizzazione, i processi e i contenuti.

Con ciò, benché la rappresentazione sociale degli impiegati di banca continui a fare leva su un'immagine convenzionale, dai colori in verità un

1. Il presente paper è il risultato della convergenza di due distinti percorsi di ricerca, alla cui base vi sono esigenze conoscitive e approcci metodologici diversi, che gli autori hanno ritenuto potessero integrarsi, in quanto essenzialmente complementari, al fine di fornire un quadro interpretativo completo e articolato dei problemi e delle sfide che le trasformazioni del settore del credito e assicurazioni hanno posto al sindacato e a chi “fa sindacato”.

2. Gli autori condividono la responsabilità dei contenuti del paper. Tuttavia, i paragrafi 2 e 3 sono da attribuire ad Andrea Bellini e il paragrafo 4 a Davide Calenda; i paragrafi 1 e 5, essendo il frutto di una riflessione comune, sono invece da attribuire a entrambi gli autori.

po' sbiaditi, di sostanziale "privilegio", sono mutate le condizioni generali di impiego, con l'uso sistematico di *forme contrattuali flessibili* in fase di reclutamento e il frequente ricorso a *riduzioni di organico* al fine di tenere sotto controllo il costo del lavoro. In effetti, si tratta di cambiamenti densi di significati, poiché i lavoratori di un settore tradizionalmente "protetto", al riparo cioè dagli effetti di quel processo – già descritto da Mills (1951) e da altri dopo di lui – di deterioramento delle condizioni di lavoro di molte categorie di colletti bianchi, concettualizzati in termini di *perdita di status*, vedono sgretolarsi a poco a poco la loro base di sicurezze e si "affacciano" anch'essi alla cosiddetta *società dell'incertezza* (Bauman 1999).

Tutto questo non può non avere implicazioni profonde dal punto vista della rappresentanza e tutela del lavoro. Il sindacato, che pure ha svolto un ruolo di primo piano nella "gestione" del cambiamento, prevalentemente attraverso la contrattazione collettiva, è oggi chiamato a elaborare risposte efficaci sul piano cognitivo, identitario e organizzativo, per "rinnovarsi" e farsi portatore delle istanze del lavoro che cambia, in un contesto caratterizzato da complessità crescente e in una congiuntura, di fatto, sfavorevole al lavoro.

Il paper si propone di interpretare tali mutamenti cercando di evidenziare gli elementi di "incertezza" che, con essi, sono sorti lungo il cammino del sindacato. A tal fine, si assume come base teorica per l'analisi l'idea che il cambiamento possa essere colto appieno soltanto nella connessione tra i livelli micro e macro, nella consapevolezza che i fenomeni macro non sono del tutto riducibili a quelli micro, ma esercitano a loro volta su di essi un forte condizionamento³. In tal senso, si cerca di cogliere le implicazioni che le trasformazioni strutturali del settore hanno per l'attività di coloro i quali "fanno sindacato". Si assume quindi l'idea che il "sindacalista" – in quanto *individuo* impegnato attivamente (in forma retribuita o volontaria) nel sindacato, in particolare ai livelli organizzativi territoriale e aziendale, dove cioè l'azione sindacale si confronta direttamente con i problemi del lavoro – sia guidato nelle sue scelte da criteri non strettamente utilitaristici, ma altresì dai valori e dalle norme che egli ha via via interiorizzato, e che perciò i suoi comportamenti siano pienamente comprensibili solo qualora si tengano in considerazione nel contempo tanto la componente, per così dire, "intenzionale" dell'agire quanto gli elementi vincolanti e abilitanti del contesto sociale in cui l'agire ha luogo⁴.

Entro questa cornice teorica, l'analisi si struttura in tre parti.

Nella prima parte, il fuoco è posto sui processi di concentrazione avviati negli anni novanta e proseguiti nel decennio successivo. L'intento è quello

3. In proposito, cfr. Collins (1988) e Wright (1989) e, tra i lavori più recenti, Powell e Colyvas (2008) e Schmitter (2010).

4. Qui, cfr. soprattutto Boudon (1984) e Giddens (1984).

di mettere in evidenza il mutamento degli equilibri tra capitale e lavoro indotto da questi processi e soffermarsi quindi sulle conseguenze che essi, unitamente alle trasformazioni tecnologiche, organizzative e culturali che li hanno accompagnati, hanno avuto sull'occupazione.

Nella seconda parte, dopo avere introdotto il tema della rappresentanza sindacale, sottolineando i caratteri del tutto peculiari che essa ha assunto nel settore in esame, il paper offre un'analisi delle tendenze e delle dinamiche della contrattazione collettiva ai due livelli, nazionale di categoria e aziendale, con l'intento di verificare tra le altre cose il grado di decentramento, il numero e il "peso specifico" delle organizzazioni attive nel settore, il livello di conflittualità e l'estensione dei contenuti.

Nella terza e ultima parte, sono presentati i risultati di uno studio di caso su FISAC Toscana, realizzato con l'intento di approfondire il discorso sui problemi legati allo svolgimento dell'attività sindacale in un contesto, sì, protetto, ma profondamente mutato dalle operazioni di concentrazione, ciò a partire da una prospettiva di analisi "dal basso". L'obiettivo dello studio è quello di capire come i rappresentanti sindacali che operano direttamente sul territorio e nelle aziende interpretino e affrontino nell'attività ordinaria di tutela dei diritti dei lavoratori le sfide che il cambiamento ha posto loro di fronte. Di più, cercheremo di capire se il cambiamento sia avvertito o no come un'erosione del proprio "modello culturale" di riferimento e, da un punto di vista personale, come una perdita d'identità. E se si sia avviata una riflessione sui meccanismi di "riproduzione" dell'identità stessa.

2. Processi di ristrutturazione e nuovi equilibri

In Italia, il cambiamento è stato relativamente più lento che in altri paesi e ha avuto un carattere incrementale. Ciò è da imputare alle condizioni del tutto particolari in cui il sistema bancario italiano si è sviluppato, con un *ruolo forte dello stato*, a un tempo di regolazione, controllo ed esercizio diretto dell'attività creditizia, e un *mercato debole*, caratterizzato da una frammentazione elevata, scarsa concorrenza e un basso livello di internazionalizzazione, oltre che dalla prevalenza di banche di dimensioni medio-piccole e scarsamente innovative (Regini *et al.* 1999).

A partire dalla metà degli anni ottanta, raccogliendo l'impulso delle istituzioni comunitarie, il legislatore è intervenuto più volte per liberalizzare progressivamente il mercato bancario. È solo negli anni novanta, tuttavia, che si realizza quella che gli osservatori non hanno esitato a definire una "metamorfosi culturale", con l'affermarsi cioè di una cultura "di mercato" e il conseguente passaggio a una situazione di concorrenza crescente (Gualandri 2001). Negli stessi anni, hanno luogo i cambiamenti strutturali che

impongono agli istituti di credito di ridisegnare la propria organizzazione e ridefinire le strategie, in modo da aumentare l'efficienza e la competitività. Queste ultime saranno improntate all'*aumento della dimensione aziendale* attraverso operazioni di concentrazione tra imprese, all'*estensione della rete di sportelli* e alla *diversificazione dei prodotti e servizi offerti*, nonché in generale alla *riduzione dei costi* (Regini *et al.* 1999).

Per quanto riguarda le operazioni di concentrazione, esse prenderanno a seconda dei casi la forma di *fusioni* o *acquisizioni*. Nello specifico, gli istituti bancari che si porranno come obiettivo "l'ampliamento dell'offerta di servizi" ricorreranno più spesso a processi di fusione, i quali comportano "la piena integrazione della rete di vendita della banca passiva con quella della banca attiva"; viceversa, quelle che perseguiranno l'obiettivo della "ristrutturazione del portafoglio crediti della banca passiva", ricorreranno a processi di acquisizione, ovverosia a "l'acquisto di una partecipazione di controllo" (Focarelli *et al.* 2004, p. 97).

La diversificazione di prodotti e servizi porterà altresì all'affermarsi di *nuovi modelli imprenditoriali*, in particolare quello del cosiddetto "gruppo polifunzionale" (Morzenti 1999).

Infine, le strategie dirette al taglio dei costi – collegate principalmente ai processi di fusione, che nell'immediato producono un incremento del costo del lavoro, dovuto all'adeguamento al rialzo delle retribuzioni dei dipendenti della banca passiva (Focarelli *et al.* 2004) – si tradurranno anzitutto in azioni mirate a diminuire i livelli occupazionali, riducendo gli organici (*apertura in uscita*), da un lato, limitando le assunzioni e a facendo ampio ricorso a forme contrattuali flessibili dall'altro (*chiusura in entrata*).

Ciò consente di parlare di una modificazione degli equilibri di potere nel settore, con il capitale sempre più forte e il lavoro sempre più indebolito.

2.1. *La concentrazione del potere*

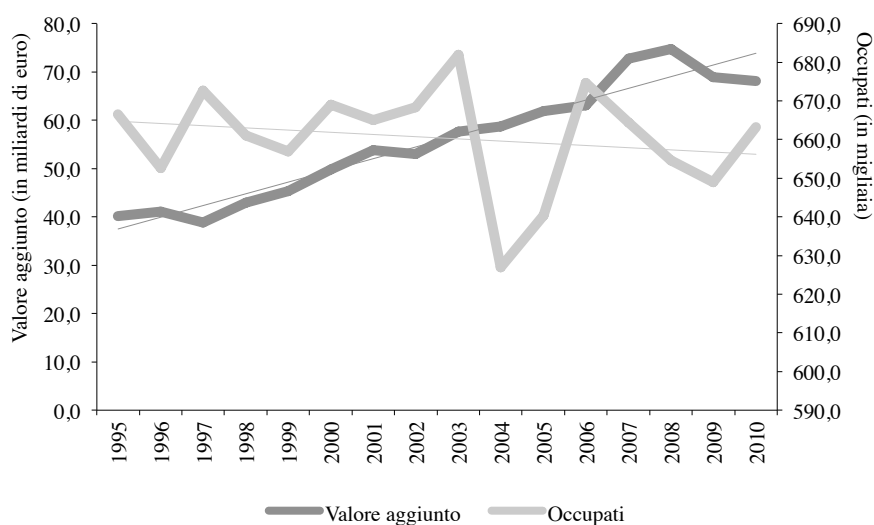
Di recente, Gallino (2005; 2011) ha messo in guardia dai rischi connessi all'affermarsi di ciò che ha definito *capitalismo manageriale azionario* o, anche, *finanzcapitalismo*. E, tra le altre cose, ha evidenziato come fusioni e acquisizioni abbiano costituito una delle principali strategie seguite dai top manager a partire dagli anni novanta per alimentare il ciclo della *creazione del valore per gli azionisti*, quest'ultimo divenuto l'obiettivo primario per le imprese in un'economia sempre più "finanziarizzata". A suo dire, ciò ha portato grandi vantaggi a un gruppo "ristretto" di individui, la cosiddetta *classe capitalistica transnazionale* – la cui consistenza è stata stimata dallo stesso Gallino (2009-10) in circa 9-10 milioni di persone, ovvero non più dello 0,15 per cento della popolazione mondiale – mentre per tutti gli altri ha prodotto una crescita dell'insicurezza socio-economica, in buona parte

imputabile alla precarizzazione dei rapporti di lavoro, e un aumento delle disuguaglianze.

Il discorso sviluppato da Gallino porta ben oltre i modesti obiettivi e le limitate possibilità di argomentazione di questo lavoro. D'altra parte, esso fornisce spunti interessanti per l'analisi. Lo stesso Gallino (2011, pp. 7 e 9) definisce del resto il sistema finanziario, che identifica come il "motore" del finanzia-capitalismo, un sistema "bancocentrico".

I dati mostrano che a una crescita sostenuta e più o meno costante del settore nel periodo dal 1995 al 2010, espressa dall'andamento del valore aggiunto a prezzi correnti, ha corrisposto un decremento in valore assoluto del numero di occupati (v. figura 1). In generale, si può dire tuttavia che, a dispetto delle molte operazioni di concentrazione e ristrutturazione che si sono succedute nello stesso periodo e a cui, plausibilmente, è imputabile l'andamento "altalenante" dell'occupazione, quest'ultima abbia tenuto di fatto rispetto a quanto evidenziato da altri settori.

Fig. 1 - Un confronto tra l'andamento del valore aggiunto a prezzi correnti e quello del numero di occupati nel settore delle attività finanziarie e assicurative (anni 1995-2010)



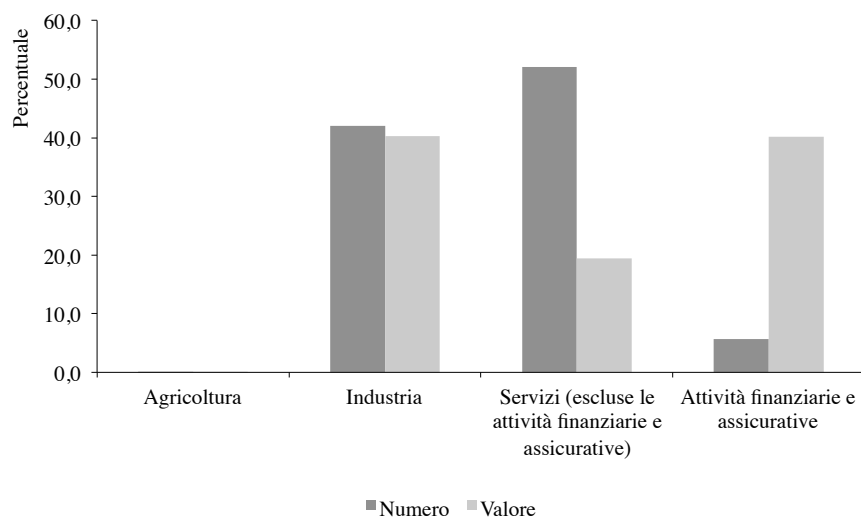
Note: i dati sul valore aggiunto fanno riferimento alla sezione J, Ateco 2002, corrispondente alla sezione J, NACE Rev. 1.1; i dati sul numero di occupati, invece, fanno riferimento alla sezione J, NACE Rev. 1.1 e, dal 2008, alla sezione K, NACE Rev. 2, corrispondente alla sezione K, Ateco 2007.

Fonti: dati Istat, Conti economici nazionali; Eurostat, LFS.

La figura 2 svela poi che le operazioni di concentrazione tra imprese che hanno avuto luogo nel settore dal 2003 al 2010 hanno prodotto il 40,2 per cento del valore del totale delle operazioni nel paese, un valore prossimo a

quello dell'intero settore industriale. Ciò porta a ipotizzare che, insieme all'*incremento del potere di mercato* dei maggiori istituti di credito, si sia avuto un processo di *concentrazione del potere economico* il cui principale centro di attrazione è stato proprio il settore bancario. A tal proposito, vengono in mente di nuovo le parole di Gallino (2011) in merito al potere *del* capitale e al capitale come potere *in sé*. “Il capitale è potere”, egli scrive, “il potere di decidere che cosa produrre nel mondo, con quali mezzi, dove, quando, in che quantità” (ivi, pp. 6-7). E, ancora, “il potere di controllare quante persone hanno diritto a un lavoro e quante sono da considerare esuberanti; di stabilire in che modo deve essere organizzato il lavoro”, e così via (ivi, p. 7).

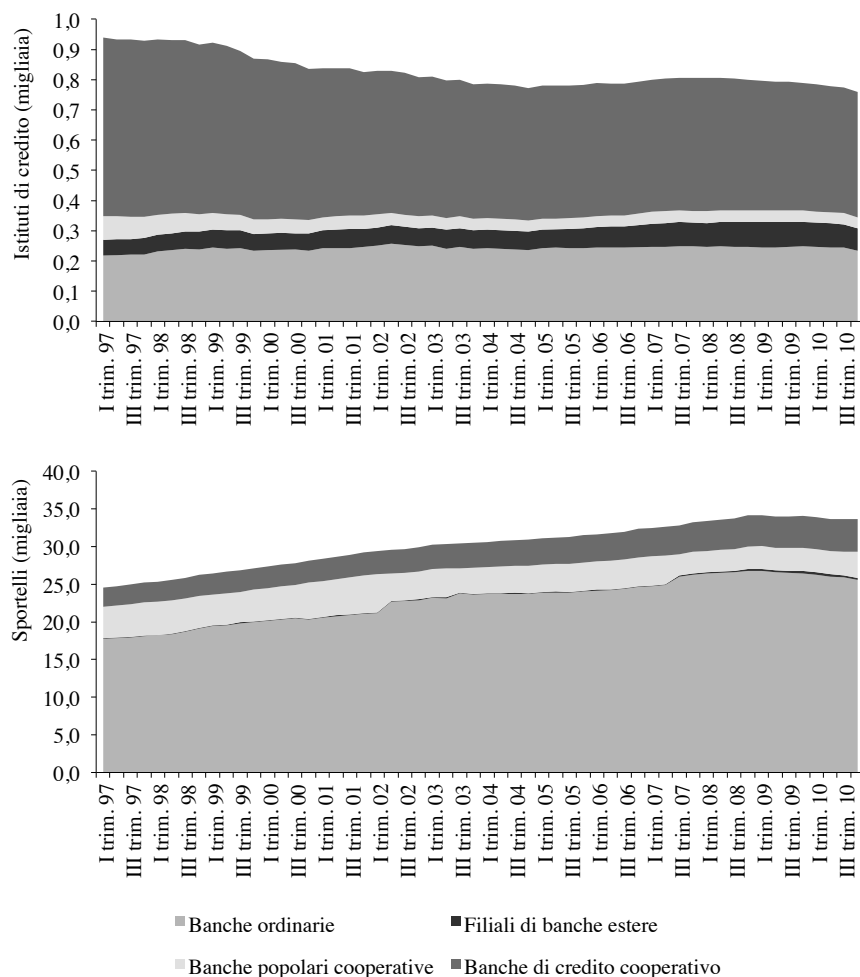
Fig. 2 - Distribuzione del numero e del valore delle operazioni di concentrazione tra imprese indipendenti, per settore di attività economica (periodo 2003-2010)



Note: i dati si riferiscono alle operazioni di concentrazione tra imprese soggette all'attività di controllo di cui alla legge n. 287/1990; nel periodo in oggetto, l'Autorità garante della concorrenza e del mercato (AGCM) ha registrato un totale di 4.939 operazioni, per un valore complessivo delle transazioni pari a 561,5 miliardi di euro; il grafico riporta l'incidenza (in percentuale) di ogni settore sul totale nel paese. Fonte: dati AGCM.

Le banche ordinarie appaiono sempre più come il baricentro del sistema. Dal 1997 al 2010, infatti, il numero di esse è rimasto pressoché invariato, ma è aumentata in modo significativo l'estensione della rete di sportelli, ciò che indica una presenza più capillare sul territorio, laddove tra l'altro il numero delle banche di credito cooperativo si è molto ridotto (v. figura 3).

Fig. 3 - Andamento del numero di istituti di credito e di sportelli, per tipologia d'impresa (dati trimestrali, anni 1997-2010)



Fonte: dati Banca d'Italia.

L'impatto delle operazioni di concentrazione tra imprese e delle ristrutturazioni aziendali sull'occupazione è documentato dalla tabella 1. Quello che la tabella non dice è che, in alcuni casi, le banche coinvolte in fusioni o acquisizioni hanno messo in atto, prima o dopo, anche operazioni di ristrutturazione interna. Il caso Unicredit, con la pianificazione del taglio di circa 10 mila posti di lavoro "in eccesso", a partire dal 2007, è senz'altro quello più significativo.

Tab. 1 - Numero di casi di ristrutturazione aziendale, per tipo di operazione e numero di posti di lavoro creati/distrutti (periodo 2002-2011)

<i>Tipo di operazione</i>	<i>Numero di casi</i>	<i>Saldo posti creati-distrutti</i>
Espansione	6	+3.500
Fallimento/chiusura	4	-1.472
Fusione/acquisizione	9	-15.895
Ristrutturazione interna	24	-30.268-30.870
Altro	1	-596
Totale	44	-44.731-45.333

Note: i valori riportati nell'ultima colonna esprimono il saldo tra il numero di assunzioni e quello dei "tagli" programmati dalle imprese nel periodo di riferimento, così come dichiarato al momento della pubblicazione delle operazioni di ristrutturazione; i tempi di realizzazione variano da operazione a operazione e, in alcuni casi, si estendono negli anni a venire (tra il 2011 e il 2013, per esempio, sono previste riduzioni di organico per un ammontare complessivo di circa 15 mila posti di lavoro).

Fonte: elaborazione su dati Eurofound, European Restructuring Monitor (ERM).

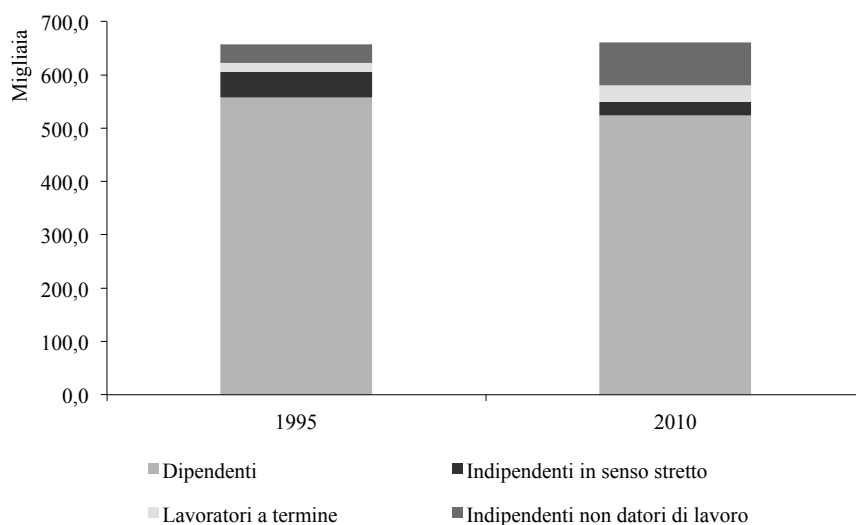
A onor del vero, va detto che, grazie anche al contributo determinante delle parti sociali e della contrattazione collettiva, le conseguenze sociali di queste operazioni sono state abbastanza limitate. Una buona parte degli esuberi, infatti, è stata assorbita mediante prepensionamenti o collocazione in mobilità, supportati dall'istituzione di un fondo nazionale, attivo già dal 1998. Quello che preme sottolineare in questa sede è tuttavia il sostanziale indebolimento del lavoro, ciò che può essere colto appieno solo guardando nel dettaglio a come si è modificata la struttura dell'occupazione.

2.2. *L'incipiente segmentazione e la de-materializzazione del lavoro*

Nel 1982, la ricerca classica di Gasparini su *Banche e bancari* metteva in evidenza l'aderenza delle politiche del personale delle banche italiane al modello del *mercato interno del lavoro*, mentre il posto di lavoro "a vita" era la modalità d'impiego nettamente prevalente. Successivamente, Regini *et al.* (1999), pur sottolineando la persistenza di tali elementi come cardini del sistema, rilevano l'avvio di un processo di cambiamento, alla base del quale vi è una *domanda di maggiore flessibilità* da parte delle banche. A oggi, è possibile affermare che il cambiamento ha avuto luogo in sostanziale continuità con il passato. Così, la logica del mercato interno del lavoro continua a funzionare per i lavoratori dipendenti con un contratto a tempo indeterminato, attorno ai quali si è andata formando una periferia di lavoratori con contratti di lavoro atipici, la cui consistenza è aumentata in modo significativo dal 1995 al 2010 (v. figura 4). Di questi ultimi, la parte più consistente è costituita da lavoratori indipendenti non datori di lavoro,

una definizione un po' ambigua dietro a cui si cela un universo composito, nonché una vasta area di lavoro parasubordinato. Pur restando largamente maggioritaria, si riduce quindi l'area del lavoro "protetto", mentre aumenta il numero di lavoratori esposti all'incertezza.

Fig. 4 - Numero di occupati nel settore delle attività finanziarie e assicurative, per situazione occupazionale (anni 1995 e 2010)

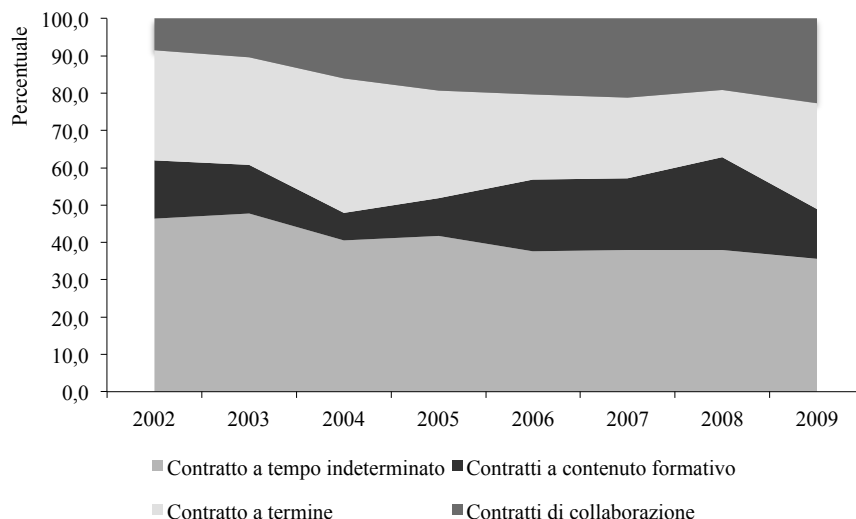


Note: i dati fanno riferimento alla sezione J, NACE Rev. 1.1, corrispondente alla sezione J, Ateco 2002 e, dal 2008, alla sezione K, NACE Rev. 2, corrispondente alla sezione K, Ateco 2007.

Fonte: dati Eurostat, LFS.

Questo fenomeno è ancor più evidente se si prendono in considerazione le nuove assunzioni. Se già nel 2002 le assunzioni con contratto a tempo indeterminato rappresentavano appena il 46,4 per cento del totale, esse sono scese ulteriormente negli anni successivi, fino a raggiungere il minimo storico, il 35,6 per cento, nel 2009 (v. figura 5). Se, poi, le assunzioni con contratti a contenuto formativo, in cui è possibile vedere una sorta di più o meno lunga "anticamera" al posto sicuro, hanno evidenziato un andamento altalenante, i contratti di collaborazione, vale a dire la forma d'impiego più precarizzante, hanno registrato un aumento netto dall'8,6 al 22,7 per cento. Pur tenendo conto del fatto che il numero assai ridotto di nuove assunzioni incide in modo limitato sulla struttura complessiva dell'occupazione, non si può non prendere atto di una tendenza che negli ultimi si è acuita e che, nel lungo periodo, potrebbe avere serie implicazioni anzitutto per chi deve raccogliere la domanda di rappresentanza e di tutela dei lavoratori.

Fig. 5 - Andamento delle assunzioni nel settore del credito, per tipologia contrattuale (anni 2002-2009)



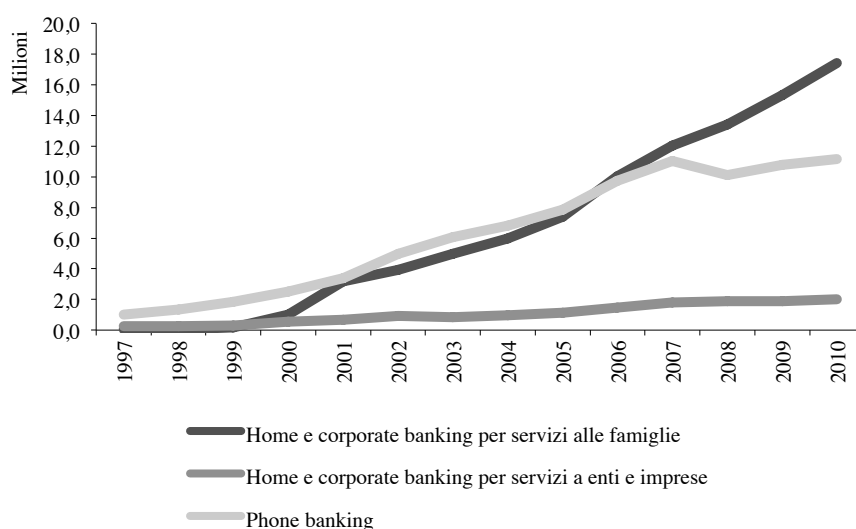
Fonte: dati ABI.

L'incipiente "segmentazione" del lavoro è stata accompagnata in questi anni da una *accelerazione* del processo di "dematerializzazione" del lavoro stesso, che Regini *et al.* avevano rilevato a uno stadio soltanto iniziale. La misura della velocità del cambiamento è espressa efficacemente dalla figura 6 (*infra*), che raffigura l'andamento dei servizi telematici alla clientela. Il numero di clienti che fa ricorso a servizi di *home e corporate banking* e di *phone banking* è infatti aumentato a dismisura, soprattutto dal 2000 in poi. In particolare, è cresciuto il segmento di servizi rivolti alle famiglie, mentre i servizi per le imprese hanno evidenziato una crescita contenuta. Come è stato notato, il settore bancario è ormai "il maggior 'contributore' alla spesa in ICT" (Romano e Gagliardi 2005, p. 19). E la spesa è andata aumentando nonostante la diminuzione del numero di banche.

Se, negli anni novanta, l'introduzione di nuove tecnologie aveva indotto una caduta drammatica della domanda di competenze per il *back-office* e una riallocazione del personale in ruoli di *front-office* (Morzenti 1999; Regini 1999), il grande sviluppo del *remote banking* e la definitiva affermazione del modello della *banca virtuale* nel corso degli anni duemila hanno reso necessario uno snellimento degli sportelli. Il personale degli sportelli, pur rimanendo la principale interfaccia tra la banca e la clientela, specie per attività con un contenuto di rischio – per il cliente o la banca stessa – quali la vendita di prodotti finanziari o la concessione di prestiti e mutui

ipotecari, subisce inoltre una *perdita di autonomia e di responsabilità* alla luce dell'accentramento dei processi decisionali e dell'utilizzo di software che supportano modelli matematici di gestione del rischio. Certo, sarebbe improprio parlare di "alienazione" in quello che ormai è un avamposto del postfordismo. Tuttavia, è innegabile che il cambiamento abbia introdotto elementi di forte incertezza negli uffici delle banche, un'incertezza il cui peso ricade in gran parte sulle nuove generazioni di candidati al posto di lavoro "sicuro".

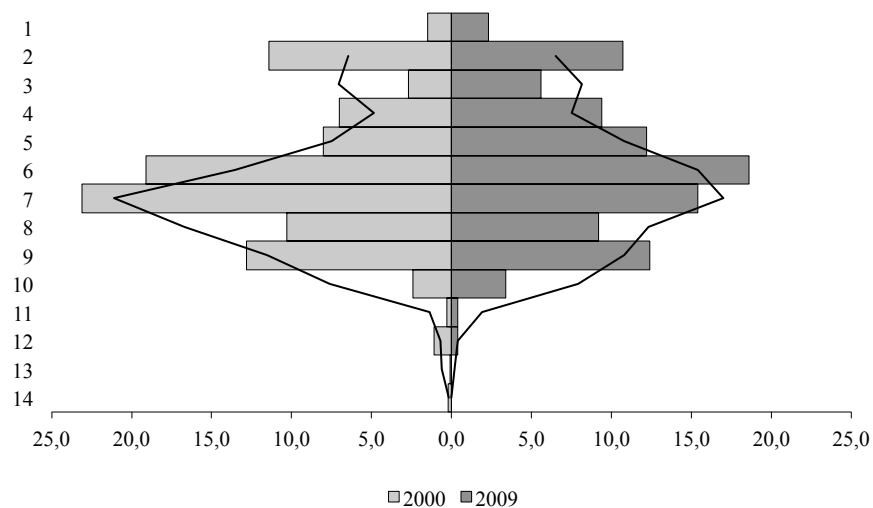
Fig. 6 - Andamento dei servizi telematici alla clientela. Numero di clienti, per tipologia di servizi (anni 1997-2010)



Fonte: dati Banca d'Italia.

Concludiamo questa breve ma articolata digressione sulle trasformazioni del lavoro nel settore del credito delineando i "nuovi" caratteri di base del personale delle banche. Il primo dato di rilievo ha a che vedere con la modificazione della struttura dell'occupazione per qualifica professionale (v. figura 7). Nell'ultimo decennio, si è assottigliata significativamente la "base" delle aree professionali (categorie 6-14), mentre è cresciuta tutta la parte medio-alta (fanno eccezione i soli quadri direttivi di quarto livello – categoria 2). Il secondo dato riguarda l'età media del personale bancario (v. figura 8). Questa, in effetti, pur partendo da un valore già molto alto, è cresciuta seppure di poco per i lavoratori delle aree professionali e per i quadri direttivi, raggiungendo rispettivamente i 40,3 e i 46,3 anni, mentre è diminuita per i dirigenti, scendendo al di sotto dei 50 anni.

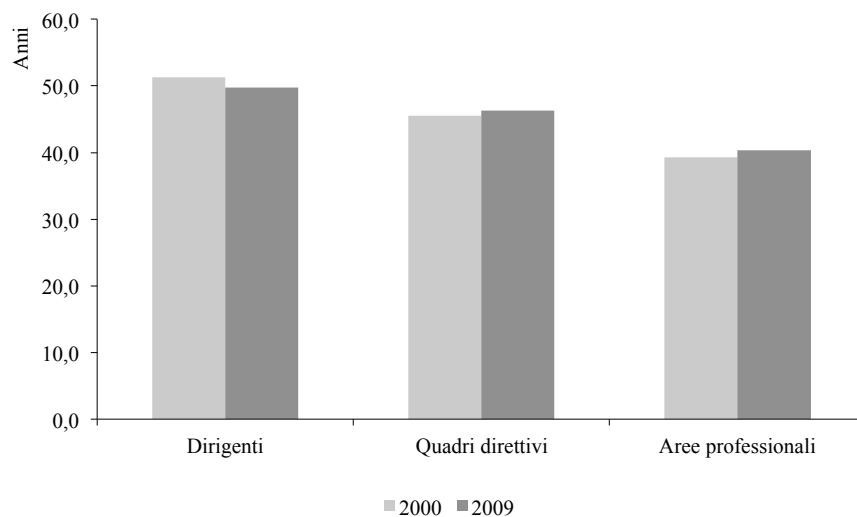
Fig. 7 - Distribuzione del personale bancario, per qualifica (anni 2000 e 2009)



Note: la categoria 1 rappresenta i dirigenti, le categorie 2-5 rappresentano i quadri direttivi, le categorie 6-14 le aree professionali.

Fonte: dati ABI.

Fig. 8 - Età media del personale bancario, per inquadramento (anni 2000 e 2009)



Fonte: dati ABI.

Gli ultimi dati presentati confermano l'ipotesi dell'“imbuto” in entrata. Di più, rivelano che è cresciuto il peso dell'occupazione più qualificata e meglio retribuita; inoltre, la riduzione nel contempo del numero di quadri direttivi di quarto livello e dell'età media dei dirigenti lascia ipotizzare che i percorsi di carriera ai livelli elevati siano oggi più fluidi. Ciò pone nuovi problemi in termini di politiche del personale e, soprattutto, di strategie di rappresentanza, poiché aumenta il peso dei lavoratori “soddisfatti”, mentre diminuisce quello dei più bisognosi di tutela; d'altra parte, cresce l'area del lavoro atipico, tradizionalmente resistente all'offerta di rappresentanza.

3. I caratteri peculiari della rappresentanza sindacale

3.1. Una rappresentanza “segmentata”: divisione del lavoro?

Nel complesso e variegato panorama delle relazioni industriali italiane, la rappresentanza del lavoro nel settore del credito e assicurazioni presenta tradizionalmente alcuni caratteri peculiari – già descritti efficacemente da Regini *et al.* (1999) – che le trasformazioni strutturali avviate negli anni novanta non hanno mutato significativamente.

Il riferimento è in primo luogo al *tasso di sindacalizzazione elevato*. La densità sindacale, in effetti, considerando le tre federazioni di categoria dei sindacati confederali, FISAC-CGIL, FIBA-CISL e UILCA, e due sindacati autonomi che hanno ampio riconoscimento nel settore, FABI e FALCRI – e non le sigle minori, per cui non vi sono dati affidabili – si attesta intorno al 63 per cento nel biennio 2008-2009⁵, pertanto ben al di sopra della media nazionale. Esso è però associato a una *scarsa capacità di mobilitazione collettiva* e, talvolta, a un *potere negoziale limitato* delle organizzazioni sindacali. Il paradosso, tuttavia, è solo apparente.

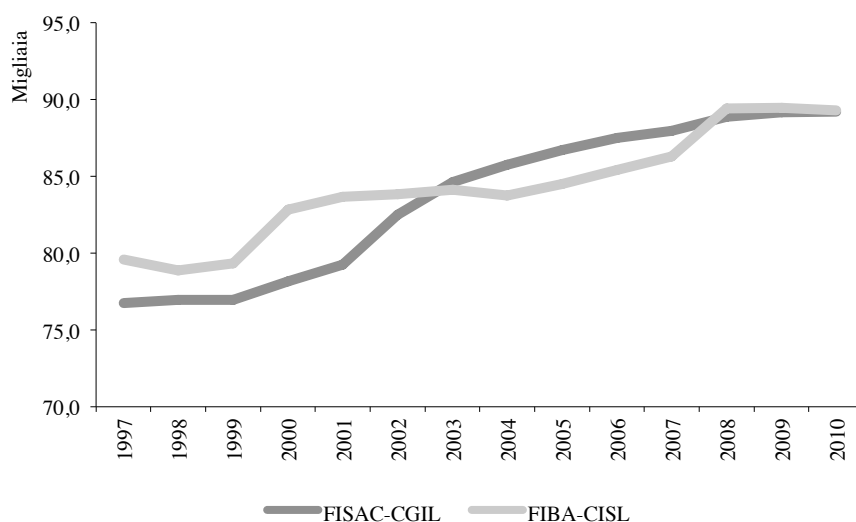
Quanto al primo aspetto, gli impiegati di banca sono soggetti “forti” che godono di privilegi sostanziali, quali la sicurezza del posto di lavoro, una retribuzione elevata e percorsi di carriera delineati e relativamente rapidi; ciò riduce i benefici potenziali e accresce i costi reali della partecipazione all'azione collettiva e, nel contempo, favorisce l'emergere di una domanda di rappresentanza dal carattere “particolaristico”, la quale richiede risposte “individualizzate”. Questo può spiegare altresì il successo nel settore delle organizzazioni più vicine al modello del “sindacato di servizi”. Siamo qui di fronte a un'anomalia nel sistema di rappresentanza. Due sindacati autonomi, FABI e FALCRI, sono infatti in posizione dominante nel ramo di

5. Il dato esprime il rapporto tra il numero di iscritti al sindacato e il numero di lavoratori dipendenti nel settore, in valore percentuale. Per quanto riguarda gli iscritti, le fonti sono le stesse organizzazioni sindacali, per i lavoratori dipendenti si è preso il dato Istat, RFL.

attività principale, quello del credito ordinario, rispettivamente nelle banche commerciali e nelle casse di risparmio. FABI, in particolare, con quasi 100 mila iscritti dichiarati, è il sindacato più rappresentativo nel settore.

Tra i sindacati confederali, poi, nell'ultimo decennio si è registrato un aumento netto del numero degli iscritti a FISAC-CGIL, tale da insidiare lo storico primato di FIBA-CISL (v. figura 9). Il dato, apparentemente in contraddizione con quanto appena osservato in merito al modello di sindacato prevalente, può spiegarsi con la crescente inquietudine di una quota rilevante di lavoratori che, alla luce dell'incertezza generata dalle frequenti operazioni di concentrazione e ristrutturazione delle imprese e dal perdurare di una congiuntura economica negativa, poi degenerata in crisi, ha premiato l'organizzazione più vicina al modello del "sindacato conflittuale".

Fig. 9 - Andamento del numero di iscritti a FIBA-CISL e FISAC-CGIL (anni 1997-2010)



Fonte: dati CGIL e CISL.

Nel complesso, il quadro della rappresentanza sindacale appare alquanto frammentato. Oltre alle organizzazioni già richiamate vi sono infatti: UGL credito, la cui presenza nel settore è a onor del vero abbastanza marginale; FALBI-Confsal e SIBC-CISAL, che rappresentano i soli dipendenti della Banca d'Italia; SILCEA, che nel 2011 ha stretto un patto di unità sindacale con FALCRI; FNA, attiva nel ramo delle assicurazioni, che nel 2008 ha stretto un patto federativo con FABI, molto importante poiché rafforza la posizione di quest'ultima, ampliandone di fatto il raggio d'influenza; e una serie di sindacati minori che rappresentano segmenti specifici della forza

lavoro. Tra questi, troviamo i sindacati di dirigenti e quadri (Dircredito-FD e Sinfub-CUQ, credito; Sinadi-FIDICC, credito cooperativo; Sindirettivo-CIDA, Banca d'Italia; FIDIA, assicurazioni; Manageritalia, mediazione di credito; Sindart, riscossione tributi) e alcuni piccoli sindacati indipendenti (Silcco-FIDICC, credito cooperativo; FISAI e SNFIA, assicurazioni; As-simec, mediazione di credito).

A ben vedere, dunque, è più corretto parlare di “*segmentazione*” della *rappresentanza*, piuttosto che di una generica frammentazione. È questo un secondo tratto distintivo che, associato all'assenza di un monopolio dei sindacati confederali e alla presenza di sindacati autonomi forti, consente di ipotizzare una sorta di “divisione del lavoro” nell'organizzazione e nella tutela dei lavoratori del settore. Da un lato, vi sono appunto i confederali con la loro “vocazione generalista”, dall'altro gli autonomi con una forte specializzazione in un ramo di attività. L'analisi della contrattazione, per cui rimandiamo al paragrafo successivo, aiuterà a fare chiarezza su questo aspetto. Ciò detto, è interessante notare come le tendenze recenti su cui si è portato l'attenzione – le strategie di consolidamento di FABI e FALCRI e la crescita di FISAC – inducano a parlare di un più marcato “pluralismo” della rappresentanza e di una competizione intersindacale in aumento.

A detta di alcuni osservatori, questi stessi caratteri della rappresentanza spiegano perché l'elevata sindacalizzazione dei lavoratori del settore non si traduca in un maggiore potere negoziale delle organizzazioni sindacali (Regalia 1990; Regini *et al.* 1999). Queste, infatti, si sono trovate spesso di fronte alla necessità di mediare tra posizioni e interessi contrastanti. È da verificare, nella prossima tornata di rinnovi contrattuali, se le dinamiche ora descritte abbiano avuto dei riflessi negativi sui processi negoziali. A tal proposito, va detto che il 23 marzo 2011 i sindacati firmatari del contratto dei bancari (specificamente, FISAC, FIBA, UILCA, FABI, Sinfub, UGL credito e Dircredito) hanno sottoscritto un accordo che prevede il ricorso alla consultazione diretta dei lavoratori nel caso in cui nel negoziato per il rinnovo del CCNL emergessero dei dissensi rilevanti tra le organizzazioni sindacali. Si tratta in effetti di una *soluzione innovativa* che mette al riparo i lavoratori dalle conseguenze di un'eventuale frattura nel fronte sindacale. Difficoltà evidenti sono presenti invece nelle assicurazioni e nella Banca d'Italia; se nel primo, tuttavia, esse attengono soprattutto ai rapporti tra le parti sociali nella trattativa per il rinnovo dei CCNL, nella seconda sono il sintomo di divisioni interne al sindacato, che talvolta portano ad accordi “separati”, come nel caso degli accordi del 18 febbraio 2010 sul nuovo modello contrattuale, firmati da FIBA, FALBI, UILCA, Sindirettivo e in seconda battuta da FABI, ma non da FISAC e SIBC.

3.2. Il “mosaico” della contrattazione collettiva

Da un punto di vista generale, la contrattazione collettiva nel settore del credito e assicurazioni presenta caratteri più o meno in linea con quelli del più ampio settore privato, vale a dire una supremazia del livello nazionale di categoria sul cosiddetto “secondo livello”, cui a partire dalla metà degli anni novanta si è contrapposta una spinta al decentramento verso il livello aziendale, associata a un rinnovo dei temi oggetto di negoziazione (Regini *et al.* 1999). A uno sguardo più approfondito, peraltro, a entrambi i livelli sono identificabili aspetti di forte specificità, legati alla particolare natura e alle recenti trasformazioni del settore, oltre che alla configurazione della rappresentanza, di cui si è parlato nel paragrafo precedente. A tal fine, si è proceduto a un’analisi primariamente “quantitativa” della contrattazione, assumendo come base dati: l’Archivio nazionale dei contratti collettivi di lavoro del CNEL, per il livello nazionale di categoria, periodo 2000-2009; e l’Archivio nazionale della contrattazione di II livello della CGIL, per il livello decentrato, periodo 2000-2007. I risultati sono riportati in sintesi nelle tabelle 2-5 (*infra*).

Il primo dato che balza agli occhi è il numero di CCNL attivi nel settore – così come delimitato dal CNEL – che, al 31 dicembre 2009, erano 23, un numero non elevatissimo in valore assoluto, ma sicuramente considerevole alla luce della limitata estensione del settore, per numero di imprese e di addetti. La situazione si presenta comunque fortemente differenziata da un ramo di attività all’altro e per tipologia d’impresa. Se, infatti, i dipendenti delle banche ordinarie hanno due soli CCNL di riferimento, uno per quadri direttivi e aree professionali, l’altro per i dirigenti, a firma delle medesime organizzazioni sindacali, i dipendenti delle banche di credito cooperativo ne hanno quattro e quelli delle imprese di assicurazione addirittura nove. Alla segmentazione della rappresentanza, cui si è accennato nel paragrafo precedente, è dunque collegata una *diversificazione delle tutele attraverso la contrattazione collettiva*, più marcata nel ramo delle assicurazioni e, in misura minore, nel credito cooperativo. Questo fenomeno deve essere letto all’interno del dibattito sulla necessità di una semplificazione contrattuale. Anche in questo caso, nel credito ordinario le parti sociali hanno affrontato efficacemente il discorso già con il rinnovo dell’11 luglio 1999, allorché in seguito alla fusione tra ABI e ACRI, perfezionata nel 1997, il numero dei contratti è stato ridotto da quattro a due, delineando un quadro omogeneo di regole nella bipartizione tipica tra personale direttivo e non direttivo.

Un secondo rilievo, più qualitativo, attiene al diverso ruolo giocato dalle organizzazioni sindacali nella dinamica dei rinnovi contrattuali. Di nuovo, è necessario fare alcune distinzioni. Dal punto di vista della contrattazione collettiva, FISAC, FIBA e UILCA appaiono come gli attori dominanti nel settore; in particolare, la loro regia dietro gran parte dei rinnovi appare del

tutto evidente. Per quanto riguarda dirigenti e quadri, tuttavia, sono spesso i sindacati che rappresentano specificamente questo segmento a condurre le trattative e a siglare gli accordi (Dircredito e Sinfub, per il contratto dei dirigenti del credito; Sindirettivo, per quello della Banca d'Italia; Sindart, per quello della riscossione tributi), laddove i confederali e gli autonomi si limitano a sottoscriverli per adesione. Guardando ai diversi rami di attività, poi, sorgono alcune considerazioni che rafforzano la tesi della “divisione del lavoro”. FISAC, FIBA e UILCA hanno il quasi-monopolio nelle assicurazioni, mentre nel credito ordinario *condividono* l'arena della contrattazione, oltre che con FABI, con sindacati di dirigenti e quadri e altri sindacati autonomi; nel credito cooperativo, invece, gli equilibri sono determinati dalla presenza di due associazioni datoriali, Federcasse di Confcooperative e AGCI, le quali hanno però interlocutori differenti sul fronte sindacale (rispettivamente FISAC, FIBA, UILCA, UGL Credito, FABI e Dircredito la prima, Silcco e Sinadi la seconda). Diverso è il discorso per la Banca d'Italia, dove FISAC, FIBA e UILCA firmano in modo unitario meno della metà degli accordi e il sistema di contrattazione collettiva è per così dire “pulviscolare”, si ha cioè un elevato numero di accordi su aspetti specifici – in gran parte classificati dal CNEL come verbali integrativi – firmati sovente da singole organizzazioni sindacali in sede separata.

È interessante notare che, nel credito ordinario, a fronte della numerosità delle organizzazioni sindacali firmatarie degli accordi, si ha un numero medio di argomenti contrattati piuttosto elevato e, soprattutto, una bassa conflittualità legata ai rinnovi, espressa da una media inferiore ai 300 giorni di ritardo. In tal caso, i dati sembrano indicare pertanto una *buona qualità delle relazioni industriali*. Molto diversa è la situazione nel credito cooperativo e nelle assicurazioni, in cui pur in presenza di un nucleo ristretto di organizzazioni firmatarie i tempi dei rinnovi si dilatano fino a raggiungere una media pari rispettivamente a 539,5 e 784,9 giorni di ritardo. Per quanto riguarda la Banca d'Italia, i dati confermano che si è in presenza di un sistema di contrattazione sui generis, nel quale i rinnovi in senso proprio sono sporadici, “sostituiti” da una miriade di accordi di ampiezza limitata; in esso, alla grande “vitalità negoziale” è associata peraltro una conflittualità elevata.

Passando alla contrattazione di secondo livello, ciò che emerge in primo piano è l'assenza della contrattazione territoriale; quello che si ha di fronte è dunque un *sistema bipolare puro*, le cui componenti sono costituite dalla contrattazione nazionale di categoria e da quella aziendale. Quest'ultima ha un'estensione differenziata a seconda della tipologia d'impresa. Nelle banche ordinarie, per esempio, essa ha una buona diffusione. Nel periodo di riferimento, in effetti, si è contrattato in 98 imprese su un totale di circa 240 (numero medio di imprese nel periodo calcolato su dati di fonte Banca d'Italia), vale a dire approssimativamente nel 40 per cento delle imprese.

A onor del vero, va detto che si tratta prevalentemente di imprese di grandi dimensioni, tanto che il 20 per cento degli accordi è stato siglato a livello “di gruppo” e che molti accordi propriamente “aziendali” hanno comunque una *rilevanza nazionale*. La contrattazione aziendale è invece poco diffusa – per lo più limitata ai grandi gruppi e a imprese di dimensioni rilevanti – nelle assicurazioni, mentre è quasi del tutto assente nelle banche di credito cooperativo. Tutto ciò sembra poter confermare in parte quanto già osservato da Regini *et al.* in merito alla compresenza di due diversi “approcci culturali” alle relazioni industriali: il primo, preminente a livello nazionale di categoria, poggia su una regolazione “formalistica”, per via contrattuale; il secondo, diffuso a livello locale e aziendale, si basa su pratiche informali e su di un certo “pragmatismo”. L’analisi, tuttavia, rivela che nelle banche ordinarie le due culture convivono già da tempo, per quanto alla luce della complessità generata dalle operazioni di concentrazione tra imprese, la via istituzionale appaia più idonea a gestire il processo di cambiamento; nelle banche di credito cooperativo, invece, la cultura dominante rimane di fatto improntata all’informalità.

Nel periodo in esame, in un caso su tre la contrattazione aziendale nel credito ordinario ha avuto un *carattere difensivo*, ovverossia vi si è fatto ricorso per salvaguardare i livelli occupazionali in corrispondenza di casi di crisi, ristrutturazione o riorganizzazione aziendale. Entrando nel dettaglio dei contenuti e circoscrivendo l’analisi ai soli aspetti inerenti alla *regolazione di flessibilità e sicurezza*, direttamente connessi con i problemi derivanti dai processi di ristrutturazione, ciò che emerge è che si è contrattato molto in materia di gestione delle eccedenze (ammortizzatori sociali) e di formazione (politiche attive). I dati sembrano quindi confermare quanto sottolineato da Regini *et al.*, vale a dire che l’azienda è l’arena privilegiata in cui ci si confronta con i processi di ristrutturazione. Per quanto riguarda le assicurazioni, si segnala un numero significativo di casi, sia a livello nazionale che aziendale, in cui si è contrattato in materia di contratti di lavoro, ciò che può essere interpretato come una risposta a una domanda crescente di flessibilità da parte delle imprese. In generale, la formazione è la materia su cui si è contrattato di più a entrambi i livelli, a conferma del fatto che essa ha costituito uno strumento chiave per una gestione efficace del cambiamento, per esempio per lo sviluppo delle risorse umane in un periodo di intensa innovazione tecnologica, ma anche per la ricollocazione dei lavoratori posti in mobilità in seguito alle ristrutturazioni aziendali.

Tab. 2 - La contrattazione nazionale di categoria nel settore del credito e assicurazioni, per tipologia d'impresa (periodo 2000-2009)

Tipologia d'impresa	CCNL attivi al 31.12.2009	Accordi collettivi ^[1]			Rinnovi contrattuali ^[2]			
		Accordi stipulati nel periodo	Numero medio di OO.SS. firmatarie	Numero medio di argomenti contrattati	Contratti rinnovati nel periodo	Numero medio di OO.SS. firmatarie	Numero medio di argomenti contrattati	Giorni di ritardo nei rinnovi (media) ^[3]
Assicurazioni	9	23	3,5	8,4	21	3,5	8,1	784,9
Banche ordinarie	2	11	6,9	7,3	8	6,6	8,3	298,2
Banche di credito cooperativo	4	30	2,7	6,8	26	2,8	7,4	539,5
Banca centrale e altre istituz. pubbl.	3	110	3,6	3,1	24 ^[4]	3,9	4,4	1.578,0
Altro	5	13	5,2	8,9	13	5,2	8,9	557,3
Totale	23	187	3,7	5,0	92	3,9	7,1	649,9

Note: ^[1] tutti gli accordi collettivi stipulati nel periodo (testi definitivi; accordi di rinnovo; rinnovi della parte economica, secondo biennio; verbali integrativi);

^[2] sono inclusi gli accordi "di prima stipula", mentre sono esclusi, oltre ai verbali integrativi, gli accordi risultanti da "sottoscrizione per adesione" (anche laddove ciò non sia esplicitato nel testo, qualora il testo dell'accordo a firma separata non riporti modifiche rilevanti) e i cosiddetti "contratti-fotocopia" (una prassi diffusa per cui, nell'ambito della medesima sessione di contrattazione, si stipula una molteplicità di accordi applicati a categorie diverse, ma basati sullo stesso testo);

^[3] la selezione degli accordi operata con le modalità descritte alla nota precedente è funzionale a un calcolo realistico della media dei giorni di ritardo nei rinnovi contrattuali; sono esclusi dal computo, per ovvie ragioni, gli accordi di prima stipula;

^[4] i rinnovi in senso proprio sono due e a essi fa riferimento il dato sui giorni di ritardo; gli altri testi classificati dal CNEL come "accordi di rinnovo" sono in realtà accordi che intervengono a regolare specifici aspetti normativi ed economici in assenza di rinnovo;

Fonte: elaborazione su dati estratti dall'Archivio nazionale dei contratti collettivi di lavoro del CNEL.

Tab. 3 - La contrattazione aziendale nel settore del credito e assicurazioni, per tipologia d'impresa (periodo 2000-2007)

Tipologia d'impresa	Numero di imprese	Accordi collettivi ^[1]	Livello		Tipo	
			Aziendale	Di gruppo	Difensivo	Integrativo
Assicurazioni	31	33	23	10	1	32
Banche ordinarie	98	228	181	47	71	157
Banche di credito cooperativo	7	7	6	1		7
Banca centrale e altre istituz. pubbl.	1	1	1			1
Altro	2	2	2		1	1
Totale	139	271	213	58	73	198

Note: i dati fanno riferimento ai soli contratti stipulati da FISAC-CGIL.

Fonte: dati estratti dall'Archivio nazionale della contrattazione di II° livello della CGIL.

Tab. 4 - La contrattazione degli aspetti inerenti alla regolazione di flessibilità e sicurezza, per tipologia d'impresa. Il livello nazionale di categoria (periodo 2000-2009)

Tipologia d'impresa	Accordi collettivi	Argomenti		
		Formazione	Contratti	Eccedenze
Assicurazioni	23	8	14	5
Banche ordinarie	11	6	2	4
Banche di credito cooperativo	30	12	8	8
Banca centrale e altre istituz. pubbl.	110	6	7	5
Altro	13	10	6	2
Totale	187	42	37	24

Fonte: elaborazione su dati estratti dall'Archivio nazionale dei contratti collettivi di lavoro del CNEL.

Tab. 5 - La contrattazione degli aspetti inerenti alla regolazione di flessibilità e sicurezza, per tipologia d'impresa. Il livello aziendale (periodo 2000-2007)

Tipologia d'impresa	Accordi collettivi	Argomenti		
		Formazione	Contratti	Eccedenze
Assicurazioni	33	23	20	
Banche ordinarie	228	76	52	78
Banche di credito cooperativo	7	7	4	
Banca centrale e altre istituz. pubbl.	1			
Altro	2	1		1
Totale	271	107	76	79

Note: i dati fanno riferimento ai soli contratti stipulati da FISAC-CGIL.

Fonte: dati estratti dall'Archivio nazionale della contrattazione di II° livello della CGIL.

3.3. Nuovi problemi e sfide per il sindacato

Tra i problemi che il sindacato si è trovato a fronteggiare negli ultimi dieci anni nel settore del credito e assicurazioni, quello della gestione delle eccedenze di personale risultanti dalle operazioni di ristrutturazione interne alle imprese è stato sicuramente quello con maggiori implicazioni sociali. Le dinamiche di trasformazione del settore, tuttavia, hanno messo a nudo altresì problemi legati al modello di rappresentanza e alle prassi sindacali.

In primo luogo, abbiamo visto come da un lato sia mutato il “profilo” dell'impiegato di banca, sempre più inquadrato in posizioni intermedie e collocato in percorsi di carriera relativamente rapidi, e dall'altro si sia av-

viato un processo di segmentazione del lavoro, che porta inevitabilmente alla formazione di una periferia di lavoratori “mobili”. Se nel primo caso si acquisisce un carattere specifico del lavoro nel settore, ciò che impone al sindacato di “ripensare” le proprie strategie, magari offrendo una tutela più “individualizzata” e maggiori servizi, nel secondo siamo di fronte a un fenomeno relativamente nuovo, ma potenzialmente prorompente. Riuscire a “intercettare” questa componente del lavoro, di per sé assai sfuggente, ma in forte crescita, sarà fondamentale per non perdere credibilità.

Alcuni problemi derivano poi dalla configurazione dello stesso sistema di relazioni industriali. La frammentazione della rappresentanza, peraltro, non è di per sé un ostacolo allo sviluppo di “buone” relazioni industriali se, come abbiamo potuto verificare, si traduce in una sorta di “divisione del lavoro” tra le organizzazioni sindacali. I problemi più rilevanti, semmai, hanno a che fare con l’evoluzione della struttura contrattuale, che riflette in parte l’accentramento dei processi decisionali indotto dalle operazioni di concentrazione tra imprese. In particolare, lo spostamento del baricentro della contrattazione aziendale verso una dimensione sempre più “nazionale” e di gruppo priva i rappresentanti sindacali che operano sul territorio e nelle aziende del proprio *core business*, costringendoli dunque a ridefinire il proprio ruolo e a trovare nuove fonti di “legittimazione” agli occhi degli iscritti.

In conclusione di questa sezione, ci preme sottolineare altresì il rischio che con le fusioni e acquisizioni, che tanta parte hanno avuto nella storia recente del settore e che, plausibilmente, potranno continuare ad avere in un futuro prossimo, possa perdersi il “portato culturale” delle relazioni industriali tipiche degli istituti bancari più piccoli e localizzati, in cui sono la conoscenza del territorio, le competenze di tipo relazionale, l’attitudine al *problem-solving* e la capacità di attivare meccanismi di regolazione informale a contare di più.

Nella prossima sezione, affronteremo questi aspetti nello specifico, in quanto elementi costitutivi di un più generale *problema dell’identità*.

4. Il cambiamento vissuto dal basso: il caso FISAC Toscana

Quello toscano è un contesto caratterizzato, dal punto di vista del settore analizzato, dalla diffusa presenza di istituti di credito con un forte radicamento territoriale, che solo recentemente sono stati investiti da processi di concentrazione. Fino al 2004, infatti, la Toscana è stata sostanzialmente al margine di tali dinamiche. Fino ad allora, si era assistito a una crescita del numero di sportelli, ma non accompagnata da una diminuzione del numero

di imprese (Regione Toscana 2004), contrariamente a quanto invece stava accadendo altrove.

L'operazione di incorporazione più importante ha avuto luogo nel 2008 e ha riguardato la Banca CR Firenze, la quale ha ceduto il 32 per cento del suo azionariato a Intesa-Sanpaolo, diventando in tal modo una *sub-holding* del gruppo.

L'altra vicenda di rilievo è quella del Monte dei Paschi di Siena (MPS), che ha rafforzato il suo potere di mercato acquistando Banca Antonveneta e divenendo così la terza banca italiana per grado di capitalizzazione. MPS ha poi acquisito, con una prima operazione nel 2003 e a titolo definitivo nel 2009, un'altra banca con un forte radicamento nello stesso territorio, la Banca Toscana. Infine, la Cassa di Risparmio di Lucca, Pisa e Livorno, già controllata dalla Banca Popolare Italiana, è confluita nel neonato Banco Popolare.

I processi di concentrazione e accentramento decisionale hanno obbligato il sindacato a un ripensamento del proprio ruolo e, a livello individuale, hanno messo in discussione aspetti importanti dell'identità del sindacalista. Essi, tuttavia, mettono a nudo le contraddizioni, ma fanno emergere anche le potenzialità che il sindacato ha al suo interno nel momento in cui decide di intraprendere un processo di cambiamento e innovazione. Di seguito, dopo avere illustrato brevemente la metodologia utilizzata, si analizzano le problematiche che sono sorte con più forza nel corso degli incontri con i sindacalisti di FISAC Toscana.

4.1. *Premessa metodologica*

Per la scelta del caso studio ci si è ispirati all'esperienza diretta che uno degli autori ha avuto negli ultimi tre anni con FISAC Toscana in qualità di consulente scientifico. La consulenza è avvenuta nell'ambito di un'azione promossa dal gruppo dirigente regionale, finalizzata da un lato ad analizzare gli effetti dei processi di ristrutturazione sull'organizzazione e l'identità sindacale e, dall'altro, a individuare e dare avvio a una prima serie di innovazioni organizzative.

L'intervento ha previsto la realizzazione di attività formative, interviste e focus group ripetuti nel tempo, che hanno coinvolto la segreteria regionale, i segretari provinciali e altri dirigenti a livello aziendale e territoriale.

La tabella che segue illustra nel dettaglio le azioni e i materiali utilizzati ai fini dell'analisi qualitativa presentata in questa sezione.

Tab. 6 - Quadro di sintesi delle attività svolte

Data	Attività	Oggetto	Target ^[1]	Tipo di dati	Codice ^[2]
28/10/08	Focus group	L'identità del segretario provinciale	Segretari provinciali (7 partecipanti)	Registrazione trascrizione	FG1
01/12/08	Questionario strutturato	Mappatura del ruolo del segretario provinciale	Segretari provinciali (7 interviste)	Analisi dati	Q1
26/01/09	Workshop	Nuove progettualità	Segretari provinciali e altri membri delle segreterie (15 partecipanti)	Materiale elaborato dai tavoli di lavoro e appunti	W1
21/01/11	Intervista in profondità	Fusioni	Segretario provinciale	Registrazione trascrizione	Int1
03/02/11	Focus group	Fusioni	Coordinatori regionali aziendali (7)	Registrazione trascrizione	FG2
21/03/11	Workshop	Fusioni	Membri di segreteria, 3 segretari provinciali, coordinatori regionali aziendali, segretari regionali di Toscana e Umbria (21)	Materiale elaborato dai tavoli di lavoro e appunti	W2

Note: ^[1] il segretario regionale e i componenti della segreteria sono stati sentiti più volte tra il 2008 e il 2011 e, in parte, hanno anche partecipato ai workshop e ai focus group realizzati;

^[2] codice a cui si fa riferimento nel testo.

I focus group sono stati condotti dal consulente/ricercatore e realizzati come momento propedeutico alla realizzazione delle attività formative (i workshop) riportate in tabella. In questo caso, la selezione dei partecipanti è stata concordata con il segretario regionale FISAC sulla base di criteri di rappresentatività dei territori, delle aziende e delle posizioni direttive.

I workshop sono stati organizzati utilizzando una metodologia “mista”, che ha previsto interventi frontali, interazione di gruppo e l’organizzazione di tavoli di discussione.

4.2. Il problema dell'identità. Vincoli e opportunità per l'azione sindacale

4.2.1. Lavoro, prassi e modelli di rappresentanza

Come si è visto nelle sezioni precedenti, le ristrutturazioni associate ai nuovi assetti hanno, sì, comportato una riduzione del numero di occupati

in termini assoluti, ma le implicazioni più rilevanti per la rappresentanza sindacale sono venute dalle trasformazioni che hanno avuto luogo nell'ambito dell'organizzazione del lavoro.

Nel contesto toscano, la tenuta occupazionale si deve in parte al fatto che il processo di concentrazione ha seguito una strategia diversa rispetto a quanto avvenuto in altre aree. Secondo il rapporto IRPET (2008, p. 15) sul credito in Toscana, "il numero di banche toscane è cresciuto nell'ultimo decennio, mentre proseguiva il continuo incremento del numero di sportelli, che coprono attualmente oltre il 96% del territorio". La crescita progressiva degli sportelli rifletterebbe quindi una strategia di presidio del territorio adottata dagli istituti di credito italiani e toscani.

D'altra parte, fusioni e acquisizioni hanno prodotto cambiamenti talvolta traumatici nell'organizzazione del lavoro. Specialmente per i lavoratori delle imprese acquisite, la concentrazione ha spesso significato la modifica delle mansioni, delle procedure e delle prassi di lavoro, trasferimenti, un non adeguato riconoscimento e valorizzazione delle competenze acquisite in precedenza. Di conseguenza, è cresciuto lo *stress lavoro-correlato*. La serietà di questo problema è emersa con forza in tutti gli incontri realizzati con i rappresentanti sindacali e sembra essere confermata dai dati Eurostat (2010), i quali evidenziano come nel settore dell'intermediazione finanziaria la percentuale di problemi di stress, depressione e ansia sul totale dei problemi di salute lavoro-correlati sia maggiore che negli altri settori; tale percentuale è aumentata particolarmente dal 1999 al 2007, ovverosia in un periodo in cui si è avuto un numero molto elevato di casi di concentrazione tra imprese del credito.

Ciò che ci interessa sottolineare in questa sede è come tali problematiche siano state oggetto non solo dell'azione collettiva, ma anche di azioni più mirate. Quest'ultimo aspetto ci interessa perché è proprio la diffusa presenza di situazioni particolari e individuali, per la cui soluzione si doveva fare riferimento a una profonda conoscenza del contesto e a risorse relazionali, che ha rappresentato la forza di FISAC, ma allo stesso tempo un vincolo al processo di innovazione sull'organizzazione sindacale da diversi punti di vista. Come è avvenuto questo?

Questa tendenza ha in primo luogo implicato l'assorbimento di molte energie anche da parte di chi rivestiva ruoli di natura più strategica dentro l'organizzazione. Questo è avvenuto talvolta a scapito di un loro coinvolgimento più attivo nel processo di innovazione politico-organizzativa che il gruppo dirigente ha inteso avviare negli ultimi anni proprio come risposta ai cambiamenti nel settore.

In secondo luogo, se da un lato ha consentito di maturare competenze specifiche da parte dei rappresentanti sindacali e di stare vicini alla base,

ha allo stesso tempo rafforzato una dinamica di individualizzazione della rappresentanza quando non di vera e propria personalizzazione⁶. Questo processo è amplificato, come vedremo nella prossima sezione, dal processo di accentramento decisionale, dal momento in cui, come dichiara un intervistato,

le relazioni sindacali non vengono più svolte a livello territoriale. A livello territoriale non si contratta quasi nulla, si fa applicazione di accordi nazionali. I rappresentanti territoriali fanno “sistemazioni individuali”; è l’individualizzazione del *problem-solving* (Int1).

Si tratta di una dinamica che era già nota e, in parte, spiegabile per le caratteristiche strutturali del settore. Fino a poco tempo fa, esso si presentava come fortemente frammentato e “territorializzato”, non solo in termini di numerosità delle aziende e delle culture manageriali, ma anche in termini di modelli e prassi di relazioni industriali. In parte, questo aspetto è associabile al fatto che il settore è stato per molto tempo “protetto” rispetto alle dinamiche di mercato più spinte ed è stato largamente regolato da istituzioni di tipo politico e, almeno nel contesto studiato, localizzate. In molti contesti, le prassi e le relazioni fiduciarie basate sulle singole individualità sono state tanto importanti nei meccanismi di rappresentanza quanto lo sono state l’azione collettiva e le regole formali. Tale dinamica ha cominciato a rappresentare un vincolo nel momento in cui i processi di concentrazione tra imprese e l’accentramento dei processi decisionali hanno richiesto di rafforzare i meccanismi di cooperazione e coordinamento da parte del sindacato, ovvero di superare rendite di posizione basate su specificità e differenze la cui riproduzione non era più a lungo sostenibile. In tal senso, le posizioni acquisite dai singoli rappresentanti nei contesti aziendali *pre-fusioni* e acquisizioni e che si basavano soprattutto su capacità e risorse personali e sulla relativa stabilità ed esclusività delle reti fiduciarie, sono state messe in discussione nel momento in cui lo spazio della rappresentanza è cambiato col graduale mutare delle strutture e delle culture aziendali *post-fusioni* e acquisizioni.

Il rischio, quindi, è che la personalizzazione dei rapporti finisca col limitare la valorizzazione dell’organizzazione, come segnala uno degli intervistati.

6. Questo dato lo si evince anche dai risultati del questionario somministrato ai segretari provinciali (Q1). Quattro intervistati su sette dichiarano di “risolvere da soli” i problemi di casi individuali. Inoltre, quando abbiamo chiesto quanto frequentemente ricorressero a fonti diverse per avere informazioni e supporto, emerge che i colleghi locali, i colleghi FISAC di altri territori e livelli organizzativi e le strutture CGIL dedicate sono poco utilizzate.

Recentemente mi ha chiamato il capo del personale della (...). Va in pensione, mi presenta il nuovo capo del personale, poi mi dice: “vorrei invitarla per un evento come relatore”; io dico: “non sono un professionista... lo deve chiedere all’organizzazione”. La maggior parte avrebbero detto sì di sicuro. Allora, per me è una questione di come si valorizza l’organizzazione, è un problema politico. C’è concorrenza nell’apparire per l’azienda (...). Tieni conto che siamo una categoria “separata” dalla CGIL, perché “privilegiata” e in un certo senso molto “aziendale” (Int1).

La difesa delle posizioni di rendita, messe a rischio dalle concentrazioni in atto, da un lato, e, dall’altro, dal processo di rinnovamento organizzativo che si è stato avviato, è uno dei principali fattori, seppure non per tutti gli intervistati, di resistenza al cambiamento, ma, di nuovo, può rappresentare l’occasione per diffondere meccanismi di solidarietà interna.

Le fusioni, in particolare, oltre a forzare il sindacato a riformare i processi decisionali, pongono un problema di integrazione tra prassi e modelli diversi di relazioni industriali. In questo passaggio le resistenze e gli arroccamenti sono stati evidenti all’inizio, per poi attenuarsi in parte, a mano a mano che ci si è resi conto degli effetti uniformanti della concentrazione.

4.2.2. La riproduzione dell’identità

L’integrazione tra modelli e prassi sindacali richiede di mettere in discussione comportamenti sedimentati e posizioni di rendita, ma anche una riflessione sui meccanismi di riproduzione dell’identità del sindacalista.

A tal proposito, è opportuno fare chiarezza sull’accezione qui utilizzata del concetto di “identità”, essendo esso teso a descrivere un fenomeno di per sé complesso e sfuggente. Nel caso in esame, per cominciare, sono in gioco tanto l’identità “personale”, vale a dire la capacità dell’individuo di rappresentare se stesso alla luce dei *ruoli* che ricopre e del riconoscimento che questi hanno all’interno di istituzioni o gruppi sociali, quanto l’identità “collettiva”, ciò che potremmo definire sinteticamente come il modo in cui istituzioni e gruppi sociali tracciano i propri confini⁷. L’appartenenza a un sindacato, infatti, implica l’adesione a un modello culturale che affonda le radici nella società industriale e attribuisce centralità al lavoro⁸, faticando

7. Per una definizione più estesa e problematizzata, cfr. Sciolla (2002).

8. Gli studiosi della società industriale ponevano grande enfasi sul *lavoro* come potente matrice identitaria; in tempi più recenti, i teorici del postmodernismo hanno sostenuto con forza l’idea che l’identità personale fosse sempre più “costruita” su appartenenze multiple e fosse quindi essa stessa multipla, se non fluida o, per dirla con Bauman (2000), “liquida”, ossia variabile e adattabile a un contesto in rapido e continuo mutamento.

però a coglierne le profonde trasformazioni. Il caso del settore del credito e assicurazioni mostra chiaramente come i processi di cambiamento abbiano comportato una *discontinuità* nelle esperienze dei rappresentanti sindacali, tale da rendere necessaria una *rielaborazione di senso*, per cui tuttavia essi hanno bisogno del sostegno dell'organizzazione di cui sono parte e, altresì, di un *progetto*.

Nello specifico, l'accentramento dei processi decisionali ha avuto come conseguenza l'erosione di importanti spazi di rappresentanza che avevano costituito fino a quel momento l'elemento fondante dell'esperienza – e del potere – per molti quadri sindacali. Infatti, sebbene a partire dalla seconda metà degli anni novanta vi sia stato un graduale processo di decentramento della contrattazione e un ampliamento delle tematiche affrontate, il livello nazionale rimane il più importante anche per quanto riguarda la contrattazione aziendale. I processi di concentrazione hanno rafforzato questa tendenza, riducendo peraltro la distanza tra le relazioni industriali improntate a una regolazione formale, che prevalevano al livello nazionale, e quelle più informali, flessibili e “pragmatiche”, che prevalevano invece a livello locale (Regini *et al.* 1999).

Ai livelli territoriale e aziendale, i rappresentanti sindacali si sono visti ridimensionare un ruolo che, tradizionalmente, si sviluppava attorno alle esperienze di contrattazione su aspetti centrali del lavoro.

Specialmente per chi si è socializzato al sindacato durante gli anni settanta e ottanta, il nuovo contesto è spesso fonte di una *perdita di senso*. Nel contesto toscano di FISAC, sebbene vi sia stato un certo ricambio generazionale, la maggior parte di coloro che rivestono ruoli dirigenziali ai vari livelli dell'organizzazione ha più di quarant'anni. L'erosione del terreno per la riproduzione dell'identità è una questione molto sentita a livello delle segreterie provinciali; durante le interviste e i workshop, “l'esperienza col potere” negli ultimi anni si è ridotta. Si tratta di un'esperienza che, seppure esperita in un settore tradizionalmente a bassa conflittualità, è stata spesso richiamata come momento fondativo e di riaffermazione di un'identità di tipo militante. Queste esperienze, come segnala un intervistato, “fanno toccare con mano l'importanza di un sindacato” (FG1).

Oggi, FISAC ha intrapreso un percorso di rinnovamento che si basa su nuove progettualità politiche e organizzative, che per i livelli gerarchici sub-regionali significa concentrarsi sugli aspetti di implementazione e monitoraggio degli accordi, ma nel contempo vengono ad assumere sempre più importanza azioni di tipo politico-organizzativo, come il proselitismo e la mobilitazione della base. Dall'altro lato, i rappresentanti territoriali e aziendali, devono fare fronte a una crescente domanda dei lavoratori su aspetti molto più specifici rispetto al passato, un dato che riflette anche le

problematiche e l'incertezza provocate dalle recenti fusioni, come abbiamo già avuto modo di segnalare.

In vari momenti, la discussione si è sviluppata attorno a come combinare la necessità di avere un rapporto di prossimità con i problemi del lavoro e quella di rielaborare il proprio ruolo nel nuovo contesto. Il rapporto diretto con i lavoratori si conferma come un aspetto motivazionale importante: è “un motivo di soddisfazione”, come viene spesso ripetuto. Dall'altro lato, la tendenza a prendersi carico dei bisogni individuali in modo eccessivamente personalizzato e poco condiviso limita la capacità di astrarre e interpretare il proprio ruolo nella cornice più ampia della trasformazione della rappresentanza nel settore. “Le telefonate individuali”, “stare vicino a tutte le vicende”, ecc. sono un modo per *riappropriarsi del senso* della propria azione, specialmente in un momento di incertezza.

Ciò che sembra emergere è un *conflitto di ruolo*, tipico dei processi di cambiamento. Il modo in cui si interpreta il proprio ruolo non coincide completamente né con le aspettative di un'organizzazione che vuole “sburocratizzarsi” per recuperare una presenza significativa in una realtà produttiva in continuo mutamento, né con i meccanismi di tutela dei lavoratori maturati in un contesto in cui il confronto diretto con la controparte era la norma e non una pratica residuale come invece appare oggi.

Per chi è passato da avere ruoli di rappresentanza in azienda a ruoli dirigenziali nell'organizzazione questa discrasia può essere forte e ancor più nella fase attuale, come evidenzia la testimonianza riportata di seguito.

Più che come segretaria provinciale, le soddisfazioni – anche se non riesci mai a ottenere tutto – le ho avute nel ruolo di coordinamento della banca, che mi dava la possibilità di avere più contatti diretti, specifici, per esempio nel caso di un trasferimento, un contratto collettivo, un'aspettativa, ecc. Come segretaria provinciale, il contatto diretto con i lavoratori è più rarefatto. Il risultato concreto, questo mi manca. Oggi invece è molta posta, mandare informative, telefonare, riunioni, ecc. e arrivo alla sera e non so che cosa ho fatto nella giornata (FG1).

Nel momento in cui si erode il terreno per l'esperienza di potere che vedeva nel “sedersi al tavolo negoziale” o nell'avere un rapporto diretto “con i centri di potere della banca” (il direttore, il capo del personale, ecc.) l'elemento culminante e nel contempo fondante dell'identità del dirigente sindacale, e dal momento che la ridefinizione dei ruoli e dell'azione politica non è ancora del tutto compiuta e condivisa, il rapporto diretto con i lavoratori può essere una fonte di senso. La vicinanza alla base e ai problemi concreti riflette una ricerca di appartenenza e di senso al di là del proprio ruolo istituzionale, un elemento che non va sottovalutato. Ma abbiamo vi-

sto che questo atteggiamento nasconde anche il timore di perdere il potere all'interno dell'organizzazione, un timore accentuato dal fatto che, con l'accentramento decisionale, si è ridotto – e si ridurrà ulteriormente in futuro – il numero dei componenti delle commissioni trattanti.

Anche i lavoratori si rendono conto della perdita di peso dei rappresentanti sindacali di base. Così, come sottolinea un intervistato,

le fusioni le fanno i corpi societari... tutti gli altri le subiscono... travolgono tutto. Nel 2003 ero in RSA, avevamo visto che questo era un ridimensionamento... ma nessuno fece niente (...). I lavoratori non sono più ciechi, lo sanno che il 90 per cento delle decisioni sono prese altrove, a un livello sovrastrutturale (FG2).

Nell'attuale ridisegno organizzativo sindacale, al livello provinciale si chiede non solo di essere la cinghia di trasmissione dell'organizzazione, ma di coinvolgere di più gli iscritti e i rappresentanti locali riorganizzando compiti e funzioni sulla base di meccanismi cooperativi, ma anche di farsi direttamente promotori dell'azione politica, che però non ruoterà più necessariamente e soltanto attorno alla tutela e promozione dei lavoratori del settore, ma dovrà integrarsi maggiormente rispetto al passato all'interno di un'azione di tipo confederale.

In questo scenario, le fusioni rappresentano una sfida che può tradursi in opportunità di cambiamento su più fronti.

A livello decentrato, per esempio,

lo spazio va usato di maniera diversa. (...)

In azienda bisogna spingere perché si aprano spazi a livello decentrato, tolti i temi di carattere generale. Per avere spazi di riconoscimento e autonomia. (...)

Noi dobbiamo avere uno scatto... avendo ben chiaro che cosa c'è di fronte... la FISAC ha ora un terreno forte davanti, di sviluppo, che prima non aveva. Ma, per questo, dobbiamo “fonderci” anche noi. Un esempio? Già dal 2008 con fusioni e acquisizioni eravamo un'unica struttura, ma abbiamo avuto per due anni due siti web diversi. Non esiste! Pensare alle reti è sterile se poi agiamo così (FG2).

Il fatto che le operazioni di concentrazione siano processi più lenti di quanto si possa pensare può agevolare questo cambiamento. Nel contesto italiano, le trasformazioni associate a tali processi sono mediate e temperate proprio da quei meccanismi istituzionali che hanno garantito per molto tempo la bassa permeabilità del settore alle dinamiche post-fordiste più accentuate (Regini *et al.* 1999). Questo aspetto offre l'occasione di valorizza-

re gli accordi fatti negli ultimi anni attraverso l'implementazione. Tra gli intervistati, chi ha più esperienza nel sindacato e nella politica, ritiene che le fusioni siano anche l'occasione per riprendere una battaglia di cultura politica. Ci si riferisce al fatto che il processo di uniformazione delle relazioni industriali indotto dai processi di concentrazione e accentrimento possa essere colto come occasione per "ricompattare" la rappresentanza e rafforzare i meccanismi di solidarietà orizzontale e verticale all'interno dell'organizzazione, a tutto vantaggio non solo di un'azione più efficace, ma anche della riproduzione dei valori e delle motivazioni.

Per fare questo, però, vi sono due principali problemi da risolvere.

Uno ha a che fare con la *carenza di esperienza politica* da parte dei nuovi quadri dirigenti. Tra di essi ve ne sono pochi che hanno avuto una esperienza di militanza politica in senso stretto, per esempio nei partiti. Questo significa che le competenze relazionali, che sono considerate la risorsa chiave per creare visioni e mobilitare gli attori in un processo di cambiamento di questo tipo, non sono ridondanti all'interno dell'organizzazione o non sono adeguatamente riprodotte e condivise a causa della eccessiva frammentazione e personalizzazione della rappresentanza, di cui abbiamo parlato. Come ha segnalato un intervistato,

noi abbiamo questo problema, tanti iscritti si sono iscritti perché hanno fiducia in una persona. Paghiamo questa cosa. In alcuni casi, quando sono venuti a mancare certi punti di riferimento, abbiamo avuto degli sbandamenti da parte degli iscritti (W1).

L'altro problema ha a che fare con l'integrazione tra modelli di relazioni industriali diversi. Oltre a un problema di *re-frame* cognitivo, l'integrazione mette in gioco le relazioni di potere e l'identità. In particolare, tra i rappresentanti sindacali provenienti dalle banche acquisite è diffusa la sensazione di un certo atteggiamento "da colonizzatori" da parte dei rappresentanti provenienti dalle banche acquirenti.

Il focus group con i coordinatori regionali aziendali (FG2) ha contribuito a mettere in luce questi aspetti. Nell'esperienza della Cassa di Risparmio, il sindacato agiva più come centro di servizi e i rappresentanti sindacali agivano in un contesto più "protetto" rispetto ad altre realtà. Si trattava di un modello basato più sugli accordi con regole e prassi interne proprie non del tutto codificate. All'altro estremo, abbiamo la Banca Commerciale/Intesa Sanpaolo, caratterizzata da regole codificate, ma anche da una conflittualità più elevata, dove i rappresentanti sindacali "hanno maturato la consapevolezza che ci si può anche far male". E, ancora, "se l'iscritto

CRF percepisce il sindacato più come interlocutore per un problema specifico, in Intesa Sanpaolo è più attento alla qualità dell'accordo".

Queste differenze si riflettono in problemi di coordinamento e nella diseguale disponibilità di reti che possono essere mobilitate per la risoluzione dei problemi, come è stato fatto notare più volte durante il focus group:

in cinque chiamiamo cinque persone diverse per risolvere un problema. (...)

Il capitale sociale? C'è chi non ce l'aveva (per esempio, in CRF) e chi già ce l'aveva. Le diverse storie aziendali hanno pesato sulle esperienze e sui bagagli di ognuno (FG2).

Tuttavia, le fusioni implicano anche regole più chiare e la possibilità di superare le divisioni. Di questo c'è consapevolezza tra i quadri dirigenti:

il modello prevalente in CRF è informale, le regole erano la facciata, gli accordi si prendevano nei corridoi, dove noi eravamo emarginati. Quindi, forse, approfondirei la discussione sul nuovo modello: il tipo di relazioni industriali attuale, rinnovato ora con accordo nazionale di gruppo, accentra sulla delegazione trattante nazionale le trattative più importanti, permettendo ai sindacati delle banche periferiche di tutte e due le parti di incidere.. Abbiamo quindi conquistato una trasparenza di metodo. (...)

Le nuove regole che ci sono portano a tavoli che obbligatoriamente ti danno voce (FG2).

Un altro elemento che gioca a favore di una maggiore unità all'interno dell'organizzazione sindacale è la consapevolezza che si sta consumando una solidarietà orizzontale tra i lavoratori.

Con le aziende che si fondono, nessuno ha più un senso di appartenenza con l'azienda. Ora meno che mai. La storia della grandi banche che avevano certe caratteristiche e trasparenza nei rapporti non c'è più. Quello che facciamo ora è messo in discussione continuamente. Oggi molti lavorano per posizionarsi bene in un mercato sempre più fluido, imbarbando i rapporti di lavoro... per cui, l'obiettivo è "vado da chi mi offre di più" (FG2).

Questa tendenza instilla un ulteriore elemento di incertezza nell'organizzazione sindacale, rispetto agli iscritti per esempio. Quindi, la frattura della solidarietà orizzontale tra i lavoratori, da un lato, e, dall'altro, la perdita del senso di appartenenza alle aziende, che si riflette anche in una tra-

sformazione delle relazioni industriali a livello aziendale, possono costituire un terreno fertile da cui partire per rafforzare visioni e azioni comuni svincolate dai contesti istituzionali che avevano fortemente influenzato e, in parte, influenzano ancora oggi la vita dell'organizzazione.

5. Conclusioni. Linee guida per la ricerca

Quello che emerge dall'analisi è un quadro assai articolato, di non facile lettura, per cui può essere utile ripercorrere in rapida sintesi i principali risultati disseminati nel corso della trattazione. Perché questo non sia una prassi meramente rituale, tuttavia, proveremo a tracciare altresì delle linee guida per la ricerca futura.

In primo luogo, abbiamo potuto verificare come i benefici della crescita del settore siano stati ripartiti in modo fortemente diseguale. Le operazioni di fusione e acquisizione che si sono succedute a partire degli anni novanta hanno infatti prodotto una concentrazione del potere economico, in modo specifico nel ramo del credito ordinario, dominato dai grandi gruppi bancari. Questo fenomeno è stato accompagnato da una sostanziale *de*crescita dei livelli occupazionali. Ha inoltre avuto avvio un processo di segmentazione dell'occupazione stessa e di una progressiva espansione dell'area del lavoro atipico e, dunque, scarsamente tutelato ai danni di quella del lavoro "protetto". La velocità e l'entità del cambiamento tecnologico, negli anni duemila, hanno poi "liberato" ampie fasce di lavoro, rendendo necessario il ridimensionamento, oltre che la riorganizzazione degli uffici. L'effetto complessivo di queste trasformazioni sulla struttura dell'occupazione sono evidenti: oltre all'accresciuto "dualismo" del mercato del lavoro, nell'area del lavoro dipendente è stata rilevata una crescita netta del peso del lavoro di profilo più elevato e, con essa, l'aumento dell'età media, cui fa riscontro la diminuzione del peso del personale delle aree professionali.

Il terreno è fertile per l'analisi sociologica, in particolare per quella che ha a cuore il destino dei ceti medi. Da questo punto di vista, il settore del credito e assicurazioni, la cui esposizione all'incertezza generata dai processi di mutamento economico e sociale è relativamente nuova, costituisce un osservatorio privilegiato. Può dire molto, per esempio, sulle dinamiche legate al "panico" per la perdita di status, su cui Mills aveva già richiamato l'attenzione nei primi anni cinquanta, e sui processi di "chiusura sociale", portati alla luce da Weber e riconcettualizzati dai suoi eredi intellettuali. A ben vedere, si tratta di problemi che, in tempi di crisi, acquisiscono nuova significatività ed esigono un nuovo sforzo di ricerca.

Un tema strettamente collegato a quest'ultimo è quello del rapporto tra ceti medi e sindacato. La letteratura del passato, fortemente condizionata

dalla teoria marxiana, ha indugiato a lungo sulla possibilità che i ceti medi aderissero al sindacalismo operaio, pensando che solo in tal modo essi potessero acquisire una coscienza “di classe”. La forza inconsueta del sindacalismo autonomo nel settore, in Italia, dovrebbe indurre a riprendere il discorso interrotto ormai da diversi anni e a ridefinirne i termini. Il problema specifico è la riproduzione dell’identità dei ceti medi attraverso la rappresentanza sindacale.

L’analisi svolta nel terzo paragrafo aiuta a chiarire un altro aspetto: il sindacalismo autonomo con una “connotazione professionale” e quello “di matrice operaia”, seppure rimanendo fedeli ai rispettivi modelli culturali di riferimento, possono cooperare alla costruzione di “buone” relazioni industriali. Ciò è emerso con evidenza dal ramo del credito ordinario. L’analisi stessa, d’altra parte, ha portato alla luce un deficit di conoscenza su alcuni fenomeni rilevanti, a cominciare dalle pratiche di regolazione informale che, nelle banche di credito cooperativo, sembrano svolgere una funzione “sostitutiva” rispetto ai processi formalizzati di contrattazione collettiva a livello decentrato; vi è poi la questione del ramo delle assicurazioni, che rimane di fatto un terreno poco esplorato, non solo dal punto di vista delle relazioni industriali, ma che nel corso della trattazione ha dato mostra di peculiarità e contraddizioni che, certo, richiedono un approfondimento.

Venendo al caso FISAC Toscana, lo studio realizzato ha evidenziato come le operazioni di concentrazione tra imprese abbiano costretto il sindacato ad affrontare un tipo di cambiamento che coinvolge sia gli aspetti organizzativi connessi all’aggiornamento delle competenze e dei modelli decisionali, sia gli aspetti legati alla questione, ben più complessa, del mutamento di ruoli, valori e motivazioni e della riproduzione dell’identità del sindacalista. Esse hanno fornito inoltre spunti di riflessione a cui i dirigenti di FISAC intendono dare una risposta in termini di *re-frame* cognitivo e organizzativo e di innovazione dell’azione “politica”. Ma non si tratta soltanto di adottare soluzioni strategiche. Infatti, l’aver scommesso su questo processo, ovvero l’aver deciso di affrontare il cambiamento attraverso un percorso di discussione ed elaborazione che, a partire da un input dall’alto, si estende a tutti i livelli dell’organizzazione, è già di per sé un indice della consapevolezza del gruppo dirigente che il successo dell’organizzazione deve passare attraverso la riproduzione degli elementi identitari che hanno caratterizzato la storia della CGIL e che, ancora oggi, sono considerati il punto di forza di questa organizzazione sindacale.

La crescita di progettualità e competenze “politiche” che attengono alla implementazione degli accordi è diventato il terreno su cui più si insiste nel processo di innovazione organizzativa portato avanti da FISAC. Se questo terreno sia sufficiente per riprodurre identità, valori e motivazioni rappresenta nel contempo un’incognita e una scommessa per il sindacato. Ciò che possiamo dire oggi è che, se sul piano organizzativo la scelta è ap-

parsa obbligata e, cioè, adeguare i modelli decisionali a quelli dell'azienda, per quanto riguarda il problema dell'identità si è avviata una riflessione più profonda, la quale induce a *re-frame* cognitivi maggiormente collegati a meccanismi di innovazione e cambiamento istituzionale.

Per poter soddisfare le esigenze conoscitive poste dal processo di cambiamento, però, è indispensabile intensificare l'impegno nell'attività di ricerca sul campo. I buoni esempi, in letteratura, non mancano. Lavori quali quelli di Carrieri e Braga (2001; 2007) suggeriscono che è quanto mai necessario portare l'analisi sui delegati eletti nelle RSU, poiché essi rappresentano il terminale del sistema nervoso del sindacato, il punto di contatto con la base dei lavoratori. Ed è proprio lì che, a detta di Carrieri (2007, p. 75), lo "sguardo" sui cambiamenti in atto si fa "incerto e smarrito".

Riferimenti bibliografici

- Bauman Z. (1999), *La società dell'incertezza*, Il Mulino, Bologna.
- Bauman Z. (2000), *Liquid Modernity*, Polity Press, Cambridge (trad. it. *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari, 2002).
- Boudon R. (1984), *La place du désordre. Critique des théories du changement social*, Presses Universitaires de France, Paris (trad. it. *Il posto del disordine*, Il Mulino, Bologna, 1985).
- Carrieri M. (2007), "La mobilitazione appartata", in Carrieri M., Braga A., *Sindacato e delegati. Alla prova del lavoro che cambia*, Donzelli, Roma, pp. 3-86.
- Carrieri M., Braga A. (2001), *Delegati a Milano. Il "capitale sociale" del sindacato nel cuore padano*, Donzelli, Roma.
- Carrieri M., Braga A. (2007), *Sindacato e delegati. Alla prova del lavoro che cambia*, Donzelli, Roma.
- Collins R. (1988), "The Micro Contribution to Macro Sociology", *Sociological Theory*, vol. 6, n. 2, pp. 242-253.
- Eurostat (2010), *Health and Safety at Work in Europe (1999-2007). A Statistical Portrait*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Focarelli D., Panetta F., Salleo C. (2004), "Quali sono le cause e gli effetti delle fusioni e acquisizioni tra banche?", in Panetta F. (a cura di), *Il sistema bancario italiano negli anni novanta. Gli effetti di una trasformazione*, Il Mulino, Bologna, pp. 73-98.
- Gallino L. (2005), *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino.
- Gallino L. (2009-10), *Con i soldi degli altri. Il capitalismo per procura contro l'economia*, Einaudi, Torino.
- Gallino L. (2011), *Finanzcapitalismo. La civiltà del denaro in crisi*, Einaudi, Torino.
- Gasparini G. (1982), *Banche e bancari. Un'analisi sociologica*, Angeli, Milano.
- Giddens A. (1984), *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge (trad. it.

- La costituzione della società. Lineamenti di teoria della strutturazione*, Edizioni di Comunità, Milano, 1990).
- Gualandri E. (2001), "Il ruolo della banca centrale e degli altri organismi di controllo: amministratori di sistema e attori nel cambiamento culturale delle banche", in Carretta A. (a cura di), *Il governo del cambiamento culturale in banca. Modelli di analisi, strumenti operativi, valori individuali*, Bancaria Editrice, Roma, pp. 93-111.
- IRPET (2008), *Il sistema del credito in Toscana. Rapporto 2008*, Edifir, Firenze.
- Mills C.W. (1951), *White Collar. The American Middle Classes*, Oxford University Press, New York (trad. it. *Colletti bianchi. La classe media americana*, Einaudi, Torino, 1966).
- Morzenti G. (1999), *Nuovi modelli imprenditoriali per il sistema bancario italiano*, ISEDI, Torino.
- Panetta F. (2004), "La trasformazione del sistema bancario e i suoi effetti sull'economia italiana", in Id. (a cura di), *Il sistema bancario italiano negli anni novanta. Gli effetti di una trasformazione*, Il Mulino, Bologna, pp. 13-41.
- Powell W., Colyvas J.A. (2008), "Microfoundations of Institutional Theory", in Greenwood R., Oliver C., Sahlin C., Suddaby R. (a cura di), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, London, SAGE, pp. 276-298.
- Regalia I. (1990), *Al posto del conflitto. Le relazioni di lavoro nel terziario*, Il Mulino, Bologna.
- Regini M. (1999), "Comparing Banks in Advanced Economies: The Role of Markets, Technology, and Institutions in Employment Relations", in Regini M., Kitay J., Baethge M. (a cura di), *From Tellers to Sellers. Changing Employment Relations in Banks*, MIT Press, Cambridge (MA), pp. 319-330.
- Regini M., Carpo S., Colombo A., Trentini M. (1999), "Institutional Innovation and Market Challenges: Changing Employment Relations in the Italian Banking Sector", in Regini M., Kitay J., Baethge M. (a cura di), *From Tellers to Sellers. Changing Employment Relations in Banks*, MIT Press, Cambridge (MA), pp. 159-186.
- Regini M., Kitay J., Baethge M. (a cura di) (1999), *From Tellers to Sellers. Changing Employment Relations in Banks*, MIT Press, Cambridge (MA).
- Regione Toscana (2004), *Le banche in Toscana. Tendenze evolutive e strategie di gestione delle risorse umane. Rapporto 2004*, Edizioni Plus, Pisa.
- Romano A., Gagliardi A. (2005), "Analisi degli investimenti in ICT delle banche italiane", in Gandolfi G., Ruozzi R. (a cura di), *Il ruolo dell'ICT nelle banche italiane: efficienza e creazione di valore*, Bancaria Editrice, Roma, pp. 19-58.
- Schmitter P.C. (2010), "Micro-Foundations for the Science(s) of Politics", *Scandinavian Political Studies*, vol. 33, n. 3, pp. 316-330.
- Sciolla L. (2002), *Sociologia dei processi culturali*, Il Mulino, Bologna.
- Wright E.O. (1989), "Rethinking, Once Again, the Concept of Class Structure", in Id. (a cura di), *The Debate on Classes*, Verso, London-New York, pp. 269-348.