



# PRESSIONI COMMERCIALI: IL CAMBIAMENTO NON PUO' ATTENDERE

*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 denunciamo 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 DIFFORMI**

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  
FABI - FIRST/CISL - FISAC/CGIL - UILCA – UNISIN