



Notizie

UILCARIGE

Notiziario a cura della UILCA BANCA CARIGE



Alle Iscritte e agli Iscritti
UILCA BANCA CARIGE

è tutto un
**Gratta
e Vinci!**

E' primavera!... Incentiviamoci!

**GIOCATI
GIUSTO**

Giocheremmo ad un qualsiasi gioco senza averne chiare le regole? Giocheremmo ad un gioco nel quale le regole sono contro di noi? Giocheremmo ad un gioco senza sapere quali strumenti abbia in mano l'arbitro? Sappiamo come funziona il nostro Sistema Incentivante? Chi alza la mano e grida 'Si!?' Il sistema incentivante della nostra azienda è come una partita di sette e mezzo nella quale il banco non ci tocca mai. Quindi dobbiamo giocare contro la sorte ed anche contro il banco. Due contro uno. Vale? (Aiutino per chi non fosse "biscazziere": a sette e mezzo, a parità di punti, il banco vince sempre). Chiariamo subito: i sistemi incentivanti non sono metodologie di gestione aziendale buttate lì alla *come viene, viene*. I sistemi incentivanti hanno teorie istitutive complesse e se volessimo descriverne le basi non basterebbero i giornalini dei prossimi due anni.

Tuttavia, tre principi vanno specificati:

- 1) per essere efficaci, gli obiettivi devono soddisfare (tra gli altri) quattro requisiti: **selettività, comprensibilità, misurabilità e desiderabilità**;
- 2) all'interno di una gestione integrata degli obiettivi, nessuna unità aziendale può pensare se stessa come svincolata o non necessaria per il conseguimento del risultato globale;
- 3) attraverso la determinazione degli obiettivi, un'azienda comunica il proprio fine ultimo e determina il necessario decentramento operativo.

Detto questo, ciascuno pensi agli obiettivi del sistema incentivante

della propria unità di lavoro. E' chiaro per tutti quali siano? Quali le soglie di raggiungimento? Quali gli strumenti necessari per raggiungerle? Riassumiamo tutto in due altre domande: se nel secondo semestre dell'anno mi trovo una somma in busta paga sotto la voce 'sistema incentivante', so perché mi sia stata erogata? Ok, magari non mi interessa. E se non la trovo, so perché non c'è? (Forse questo mi interessa un po' di più). E se ci fosse ma non



nella misura che mi aspettavo? So di quanto l'ho mancato? Conosco le leve sulle quali avrei dovuto agire e non ho agito?

E se, pur conoscendole, fossero state leve fuori dal mio dominio? Cerchiamo di non essere ingenui: la gestione del sistema incentivante non è una tombola del 'sempre si vince!' e naturalmente non ne facciamo un di-

scorso di 'giusto o ingiusto', che sono parametri morali e non di gestione aziendale. Comunque, andiamo nel dettaglio (vincendo la noia).

Il sistema incentivante di Carige sembra essere un bel cocktail di **benchmarking** e **management for numbers**. Difficile? Non proprio, basta tradurre. Il benchmarking è quella modalità di attribuzione/controllo degli obiettivi attraverso la quale si misura la propria prestazione confrontandola con i risultati di altre imprese, eventualmente anche di settori diversi, che si ritengono omogenee o confrontabili. In altre parole, se io (unità di lavoro comunque definita) completo i miei obiettivi ma le altre aziende (le ban-

che del cosiddetto peer group) sono state migliori della Banca e del Gruppo (che quindi non raggiungono il cosiddetto **cancello**), potrebbe anche non spettarmi nulla.

Domanda: ho io la possibilità di agire sui risultati della Banca e del Gruppo nel suo complesso per allinearli al peer group? No, ma il risultato del peer group può determinare il valore della mia aspettanza. Come dire che io devo stare al buio perché al condomino del piano di sotto si è fulminata la lampadina della cucina.

Riassumiamo: per sperare di vedersi riconosciuti l'impegno e la professionalità, ciascuno di noi deve sperare che la Banca ed il Gruppo arrivino ai cancelli. (*L'erogazione degli incentivi è subordinata al superamento di due "cancelli" rappresentati dal conseguimento di un livello minimo di performance economica della Banca di appartenenza e dal posizionamento del Gruppo Banca Carige rispetto al Sistema Bancario*). Siamo ottimisti, allora, e diciamo che ai cancelli siamo arrivati.

E' fatta? Macché, non siamo nemmeno a metà dell'opera. Adesso arriva il momento del *management for numbers*. Cos'è? Prima di rispondere diventa fondamentale riproporsi tre quesiti: ciascuno di noi sa quali siano gli obiettivi della propria unità di lavoro? Conosce le azioni che deve intraprendere per raggiungere gli obiettivi? Ciascuno di noi ha la consapevolezza di essere inserito all'interno di un sistema di obiettivi o pensa che l'erogazione che (speriamo) riceverà nel secondo semestre sia un dono generoso? Banalizzando, potremmo dire che il *management for numbers* è, suo malgrado, un generatore di numeri.

Perché 'suo malgrado'? Facciamo un passo indietro (un po' di teoria ci vuole, sennò il discorso perde credibilità). La determinazione degli obiettivi non è immune da alcune trappole. Nel cosiddetto 'management for numbers', la trappola può rivelarsi attraverso alcuni comportamenti opportunistici che spingono a massimizzare il risultato, perdendo completamente di vista la dimensione globale dell'obiettivo aziendale. Tutto questo potrà anche essere riprovevole o censurabile ma è insito nei meccanismi del 'management for numbers' ed accade, di norma, quando la fissazione degli obiettivi sia stata viziata da **miopia** (privilegiando solo i risultati a breve), **sbilanciamento** (dando priorità solo ad alcuni fenomeni e trascurandone altri) e **rigidità** (non avendo la flessibilità di *modificarsi in corsa*, in dipendenza di avvenimenti eccezionali che stravolgono lo scenario di partenza). Ed allora? Cos'è questo *management for numbers*? Facciamocelo dire dalla circolare aziendale. Ogni Unità Destinataria di Obiettivi (U.D.O.) ha una propria scheda nella quale sono indicati i valori da raggiungere. Il raggiungimento parziale o totale dei valori rappresenta il completamento del sistema incentivante. (*Superati i suddetti "cancelli", l'entità degli incentivi da erogare (premio potenziale) è determinata di norma in base ai valori conseguiti nella performance economica della Banca di appartenenza, al posizionamento del Gruppo Banca Carige nei confronti del Sistema Bancario e, per ogni U.D.O., al risultato complessivo (performance) della propria gestione obiettivi.*) Chiaro vero? La Banca ed il Gruppo fanno una gara contro il Sistema. Ogni U.D.O. fa la sua gara con le tabelle del sistema incentivante ma se la Banca e/o il Gruppo perdono, anche ogni U.D.O. perde, indipendentemente dal proprio grado di raggiungimento. Stimolante no? Soprattutto perché il meccanismo non funziona al contrario. Cioè, se un'U.D.O. non raggiunge gli obiettivi mentre la Banca ed il Gruppo sì, l'U.D.O. non prende niente. A questo punto però succede un fenomeno strano: come faccio a sapere se perdo o se vinco? Di norma esce una circolare l'anno successivo, però è

a giochi fatti. Ed allora, come faccio? Ce lo dice la circolare. (*Saranno comunicati, con periodicità di norma mensile, ad ogni Responsabile di Unità Destinataria di Obiettivi i gradi di raggiungimento conseguiti negli obiettivi della dimensione economica finanziaria e commerciale. Fa eccezione alla presente norma il Sistema Incentivante per le Strutture di Sede in relazione alle specificità degli obiettivi assegnati.*) E qui cominciano i guai, Cominciamo dalla fine: **le strutture di sede non ricevono l'informativa mensile**. Più in generale, nella totalità dei casi i colleghi non sanno né quali siano i valori da raggiungere né quali siano le leve sulle quali agire. Facciamo un esempio paradossale: un U.D.O. di sede ha in obiettivo la riduzione del 4% del proprio costo annuo. Viene deciso di raggiungere l'obiettivo lavorando per tutto l'anno con l'impianto

di condizionamento e le luci spente. L'obiettivo non viene raggiunto perché non soddisfa tre dei quattro requisiti di base. All'inizio dell'anno successivo tutti i colleghi assegnati chiedono il trasferimento. Altro esempio (questa volta non paradossale ma reale): ci sono colleghi per i quali è previsto che il premio sia calcolato quale media dei risultati di altri uffici dei quali non fanno (né potrebbero) fare parte, Ed il monitoraggio relativo: non esiste. Quindi, il collega percepisce (o non percepisce) il premio senza sapere perché e senza poter comunque intervenire per correggere un eventuale trend negativo (cioè – detto in altre parole – tutelare i propri interessi). E la trasparenza? La trasparenza finisce

dove comincia l'arbitrio (cioè praticamente subito, a dispetto di quanto stabilito nel relativo Protocollo del 2004 e quelli che l'hanno seguito). Riassumiamo: non so cosa io debba fare, non so come io lo stia facendo ma so che se per caso avessi azzeccato il come ed il cosa potrei aver fatto tutto per niente per la proprietà transitiva dei cancelli. Tutto molto bello, no? Ma torniamo al *management for numbers* e parliamo delle U.D.O. a prevalente carattere commerciale (cioè dipendenze e tutti i titolari di portafogli che ruotano loro intorno): il paradiso del *management for numbers*. Esiste tutto un vocabolario anche colorito, a modo suo, per regolare il sistema incentivante della Rete. Ci muoviamo fra cancelli, campagne, maratone, iniziative e impallinature. Detta così potrebbe sembrare una battuta di caccia in campagna fra amici. Invece no. Chiediamocelo: qual è lo scopo del sistema incentivante della Rete? A cosa tende? Cosa significa 'raggiungere gli obiettivi'? Pare, non a creare ricchezza. Pare, non a premiare il merito. Pare, non a facilitare l'attività di decentramento. Ricordiamoci che questo sistema si presta a trappole. L'argomento diventa allora quasi buffo. Esiste tutta una casistica, ben nota a chi la fronteggia tutti i giorni, per la quale i risultati a volte contano e a volte no. Esistono operazioni che smuovono la contabilità degli obiettivi senza generare alcun guadagno per la banca. Esistono fattori esterni che influenzano l'andamento degli obiettivi senza che i colleghi abbiano la benché minima possibilità di intervenire per, ad esempio, modificare un trend penalizzante. Esiste un rampantismo gerarchico per il quale l'attività delle filiali viene indirizzata in maniera incoerente rispetto al proprio ambito geografico o sociale. Esistono statistiche ed analisi che mostrano come realizzabili operazioni che sono incompatibili con la realtà. Limitiamoci ad esempi di frequenza giornaliera (ne faremo pochi, ben consapevoli che la Rete potrebbe aggiungerne una pluralità):

- se il mio cliente muore e lascia a succedergli un cliente di altra agenzia (due cana diversi), io perdo il conto (decisione opinabile: posso io commercialmente contrastare la Signora con la falce?) e l'AFI mentre l'agenzia dell'erede la guadagna. Perché? Per la banca, l'operazione è bilanciante; i saldi globali non cambiano. Non si è creata nessuna ricchezza aggiuntiva. Ed allora?



- se il mio cliente chiude il conto e lo riapre cointestato, ad esempio, con il coniuge in un'altra agenzia (due cana diversi), io perdo il conto (decisione opinabile: posso io impedire la razionalizzazione dei rapporti bancari di una famiglia?) e l'AFI mentre l'altra agenzia la guadagna. Perché? (le domande sono uguali a quelle già poste nel caso del decesso).

- se il mio cliente è un pessimo cliente ed io ritengo opportuno interrompere e chiudere i rapporti allo scopo di non peggiorare la situazione, mi conta conto chiuso e cliente perso se solo nel corso dell'anno ha avuto un saldo superiore a 50 euro. Non dovrebbe essere premiante la 'pulizia' periodica?

- perché sono oggetto di campagna commerciale strumenti/prodotti che hanno un vincolo contrattuale di durata? (vedi R.C., la cui scadenza potrebbe non coincidere con la durata della campagna e quindi tutti i clienti acquisiti non verrebbero conteggiati.)

Ci fermiamo qui ma potremmo continuare. Ci fermiamo qui perché sappiamo che tutti avrebbero altri esempi da portare. Ci fermiamo qui perché avanti di questo passo saremmo naturalmente portati a pubblicare il vademecum **'Venti modi legali (o quasi) per gabbare il sistema incentivante e vivere felici'**. Ma se non lo pubblichiamo non è per non dare suggerimenti ai colleghi meno esperti.... A questo siamo arrivati: il management for numbers spinge a lavorare sui numeri; a produrre numeri indipendentemente dal loro reale valore (o da come questo viene percepito). Gira che ti rigira, il nostro management for numbers ha prodotto un mostro operativo nel quale l'azienda sembra diventare il nemico da battere o, almeno, da gabbare.

A differenza delle U.D.O. di Sede, la Rete ha un monitoraggio mensile. Questo dice la circolare ma non è vero. Gli obiettivi vengono assegnati – più o meno – nel primo bimestre dell'anno. I pesi di ciascun obiettivo vengono comunicati molto più avanti ed i primi monitoraggi ufficiali – con i pesi, i valori puntuali ed i valori andamentali – escono in estate (tra luglio ed agosto). Perché? Se il sistema incentivante si propone, tra l'altro, di dirci 'dove stiamo andando' non è come dire che i primi sei mesi dell'anno si va a tentoni? E' pur vero che alcuni valori del sistema incentivante sono verificabili con facilità: se ho stipulato 4 mutui, non si scappa!, i mutui sono 4 e se in obiettivo ne ho 8 è evidente che sono al 50% (magari non so quanto pesi quel 50% però so di averlo raggiunto). Ma si può dire lo stesso di altre voci come ad esempio 'il possesso prodotti', nel quale,



oltre al singolo prodotto, si ragiona per famiglie di prodotto e per saldi algebrici, per cui un qualunque prodotto a volte conta e a volte no? E che dire dei movimenti di AFI? E' di tutta evidenza che, ogni volta che si ragiona

per saldi algebrici, i difetti dell'aggiornamento del monitoraggio producono effetti letali. Noi siamo persone che non si perdono mai d'animo ed allora è tutto un fiorire di sistemi artigianali per tenere la contabilità degli obiettivi ma i valori che ne derivano possono addirittura essere fuorvianti. Non è finita. Per sei mesi vado

senza direzione. Poi il monitoraggio parte e diventa settimanale e magicamente si ferma alle soglie dell'ultima settimana dell'anno. Sono cinquantadue le settimane in un anno? Bene, il nostro monitoraggio ne misura cinquantuno. Così, a Capodanno, mentre tutti sono in salotto a stappare, il direttore di U.D.O. di Rete se ne sta in disparte a contare, cercando di ricordare tutte le operazioni che erano ancora in sospeso. Più, meno. Più, meno. Più, meno. Di là la famiglia stappa e di qua il direttore conta (magari stando al telefono con il vice o con qualche altro collega). Va bene, non esageriamo. Probabilmente quella descritta è una situazione che non si è mai verificata però sarebbe bello sapere perché il nostro anno abbia una settimana in meno rispetto al calendario. Poi cominciano a girare le voci, si azzardano percentuali ('pare che solo il 20% delle agenzie sia andata ad obiettivo', 'sembra che ne premieranno una su tre'), abbondano i 'pare' ed i 'dicono' ma tant'è, niente: fino a giugno, quando finalmente la circolare esce, nessuno può avere la certezza di avercela fatta (cancelli a parte).



Un'altra caratteristica della gestione degli obiettivi è il fattore tempo. Per essere efficace, il sistema incentivante necessita che gli obiettivi siano situati in un preciso arco temporale (questo anche per poterli misurare). Il lasso temporale standard è l'anno solare. Non per noi. Non almeno da quando sono state inserite le campagne. Per schematizzare, potremmo dire che una campagna è un lasso di tempo ristretto nel quale bisogna concentrare lo sforzo commerciale su un ventaglio di prodotti/servizi predefiniti. Non contenti, noi ci siamo dotati anche di maratone: un solo prodotto in due giorni. Le campagne fanno punteggio, le maratone no ed il Giro d'Italia Creditis prepara il caffè. Il concetto di campagna stravolge la dimensione temporale del sistema incentivante perché in campagna vanno gli stessi prodotti/servizi che costituiscono gli obiettivi del sistema incentivante. Ora, può darsi che qualcuno pensi che i prodotti/servizi della banca siano fiaschi che necessitano solo di essere gonfiati come fanno nelle vetrerie. Purtroppo non è così per il semplice motivo che il pilastro base dell'attività commerciale della banca è il rapporto fiduciario, che richiede tempo per svilupparsi e gioca prevalentemente di rimessa. Chiunque stia ad uno sportello lo sa ma chi organizza le campagne allo sportello non ci sta. E qui parte il cortocircuito. Se io colloco un prodotto fuori dal periodo di campagna accade che mi conta alla voce relativa ma fallisco il risultato di campagna. Per onestà diciamo che le due voci hanno, di norma, pesi diversi e quindi il risultato positivo non viene annullato del tutto, Tuttavia, in periodi difficili, ogni 'zerovirgola' ha il suo peso. Ma nel management for numbers tutto questo conta. Bisogna generare numeri e per farlo (in un lasso di tempo ristretto) bisogna forzare la mano. Nel vocabolario delle tecniche di vendita si dice 'far emergere i bisogni'; nella prassi quotidiana (forse perché non siamo bravi venditori) significa martellare il cliente in modo da soddisfare un bisogno che non ha (quando addirittura non si scambi il collocamento di un prodotto con la tolleranza verso altre situazioni che qualcun altro dovrà sanare. Dobbiamo fare degli esempi o tutti sanno di cosa stiamo parlando?) In più, siccome tutta questa costruzione deve stare in piedi, crescono come funghi nuovi ruoli di controllo nei quali tutti controllano tutti, moltiplicando a dismisura la reportistica (e telefo-

nate/comunicazioni al limite del teatro dell'assurdo: 'Ciao, come mai oggi non hai venduto nemmeno un bancomat?').

Spendiamo ancora poche righe per dire due parole sulla consuntivazione. Esiste una pluralità di motivi per i quali risultati acquisiti non vengono conteggiati. Siccome l'Azienda è magnanima, con una mano toglie e con l'altra dà. Esiste quindi la cosiddetta gestione manuale, ovvero una correzione manuale operata dai cortesissimi colleghi del relativo ufficio. Domanda preliminare: è affidabile un sistema di monitoraggio che richiede l'intervento umano? Ma non è questo il punto. Il punto è che la discrezionalità regna sovrana e produce i suoi effetti sia sui riconoscimenti economici che su quelli di carriera ed allora tutto l'argomento acquista un'importanza sulla quale non si può sorvolare.

Tiriamo le conclusioni? Tiriamole anche perché se non rischiamo di diventare lunghi come la circolare che abbiamo più volte citato (79 pagine! Non saranno un po' troppe?) Il sistema incentivante parla di noi. Dice chi siamo e cosa vogliamo essere. Al momento ci fa sembrare tanto simili al nostro concittadino illustre, Cristoforo Colombo, che quando è partito non sapeva dove stesse andando e quando è arrivato non sapeva dove fosse. Un dubbio ci ha perse-



guitati durante tutta la stesura di questo numero monografico: abbiamo parlato di cose note? Alla fine abbiamo concluso che non può non essere chiaro ad ognuno che il nostro sistema incentivante, per come è ideato, strutturato, gestito e vissuto altro non sia che un gioco obbligatorio e per nulla divertente. Il nostro pensiero è che tutti sappiamo ma facciamo finta che sia una cosa seria perché se accettassimo l'idea che non lo è dovremmo per forza porci altri quesiti relativi ai percorsi di carriera, alle promozioni e più in generale alla considerazione che si può ottenere a livello aziendale.



Mettiamola così: abbiamo un sistema incentivante ed una gestione ad obiettivi perché non si può non averla ma da questo a dire che siano adeguati, il passo è lungo. I testi accademici che trattano l'argomento sottolineano che il sistema incentivante ha come scopo creare un clima di entusiasmo fra i dipendenti di un'azienda e non solo un clima di soddisfazione.

Ci sentiamo entusiasti?

P.S.: Al momento di andare in stampa, non risulta che siano ancora state rese note le linee guida per il 2012 (e siamo già a metà aprile).

Uilca Banca Carige

Tel. 010 2472989 Fax 010 2545774

Responsabile: Mariateresa Ruzza 3346738978

Dirigenti Sindacali e RSA

Uffici sede e ICT

Biasizzo Renato Ufficio Informazioni 3495240211
Di Giorgio Giuseppe Svil. rete extra lig.
Grozio Riccardo Polo Ge 3450125494
Guerra Orietta MKT U/Rapp.Enti P. 3666043392
Rossi Patrizia MKT U/Rapp.Enti P. 3495183221
Schenone Maura I C T 3495094803
Sesenna Stefano Svil.Sis./Cont. 0105792956
Testa Claudio Gest.Sist.C.Dip. 0105794864

Agenzie Genova e Provincia

Assandri M.Beatrice Ag. 7 3472516500
Corte Mauro Ag. 23 Ge 3494761810
Lanata Patrizia Ag.29 Ge 3924386410
Montanaro Daniele Ag. 3 Ge 3931620014
Pastorino Massimo Ag. 58 Ge 0103852276
Strano Maria Pia MKT U/Pianificazione Comm.

Agenzie Savona e Provincia

Del Soldato Stefano Fil.C.Mon.te 019506222
Mariano Bruno Fil. Finale Ligure 0199695547

Agenzie Imperia e Provincia

Smeraldo Paolo Fil.S.Stefano al Mare 0184484258

Agenzie Fuori Liguria

Alberti Sabrina Ag. 2 Brescia 0303702626
Bologna Maria Fil. Latina 0773466734
Castronovo Mario Fil. Ancona Ag. 3 072070256
Castelli Piero Ag.1 Bologna 0516563021
Chinellato Stefania Fil.Noale 0415897611
Chirichiello Dionigi Area T. Lazio 0642369011
Chirico Patrizia Fil. Treviglio 036349388
Collura Alfonso Cons.Imp. PA 0916097948

Cordaro Calogero Carlo Ag. 1 Palermo 3888590634
D' Anna Antonino Sede Perugia 0755063311
De Vidi Fanni Fil. Milano Ag. 7 0248713292
Falcioni G.Vincenzo Fil. Viterbo 0761340470
Ferralasco Stefano Fil. Portofino 3470387396
Galifi Francesco Fil.Carini 0918680744
Gallo Stefania Fil. Padova 3402982084
Ghera Fabio Ag.4 Roma 0679342080
Guagenti Luigi Ag.1 Agrigento 3356168832
Luchini Mauro Fil. Grugliasco 011784875
Lanati Roberto Fil.Casteggio 0383890322
Massini Fabio Ag. 5 Firenze 0553423211
Pagani Sergio Sede Milano 0288185011
Paganini Marco Fil. Saronno 0296248458
Palermo Salvatore Fil.Inverigo 3936711687
Polizzi Fabrizio CFI Palermo 0916097948
Salibra Marco Valerio Sede Perugia 0755063311
Sgarzi Stefano A.T.E Romagna 0516563021
Tarini Claudio Ag.1 Padova 3485819873
Trentin Giuseppe Sede Venezia 0415496511
Tresoldi Stefano Fil. Alghero 0799733054

Commissione Mensa

Montanaro Daniele Ag. 3 Ge 3931620014

Responsabili Sicurezza

Minicucci Claudio Fil. Novara 0321521411
Moio Fiorenza Ag.13 010594453

Sezione Quadri

Biasizzo Renato Ufficio Informazioni 3495240211
Cassaro M.Laura Large Corporate 0105792216
D'Ippolito Alessandro Fil.Sora 0776820811 334719335

