



Direzione Regionale Liguria Piemonte e Valle d'Aosta INTESA SANPAOLO

INDAGINE NUOVO MODELLO DI SERVIZIO: I DATI AGGREGATI

Come preannunciato, a fine maggio abbiamo completato la rilevazione dati sul nuovo Modello di Servizio che abbiamo condotto nelle filiali della Direzione Regionale Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta.

Abbiamo condotto la nostra inchiesta in:

- 167 Filiali Retail (intervistando 820 colleghi, pari al 23% del totale dei colleghi Retail)
- 78 Filiali Personal (intervistando 278 colleghi, pari al 26% del totale dei colleghi Personal)
- 23 Filiali Imprese (intervistando 145 colleghi, pari al 23% del totale dei colleghi Imprese).

Il lavoro è stato molto e scrupoloso e i risultati ottenuti rappresentano un campione molto più che rappresentativo. Nelle tre pagine che seguono (una per ciascuna filiera), vi forniremo i dati di sintesi emersi da questo studio.

Entro i primi di luglio produrremo invece un apposito numero monografico del Tasso nel quale la Fisac riporterà le proprie analisi e le proprie valutazioni sullo studio fatto.

In vari articoli affronteremo nel dettaglio i diversi aspetti e le criticità emerse, fornendovi dati disaggregati e raffronti per tipologia di filiale. Approfondiremo anche alcune questioni che non hanno trovato spazio in questo primo sunto, quali ad esempio quelle collegate alla sicurezza.

Tuttavia, fin da subito, anche a fronte dei puri dati aggregati, emerge la necessità di ripensare rapidamente:

- organici,
- formazione,
- gestione delle politiche commerciali.

Le priorità non sono certo nuove, ma la qualità e quantità dei dati che vi forniamo (e che portiamo all'attenzione dei confronti in atto in questi giorni proprio sulle questioni dell'organizzazione del lavoro) gettano nuova luce sull'argomento.

Inoltre è particolarmente interessante l'ampia sezione che abbiamo dedicato al monitoraggio della concreta applicazione del nuovo modello e alla distanza di questa organizzazione teorica da quanto effettivamente avviene nelle filiali. Ne emerge un quadro disarticolato e frammentato, in cui il fai da te prevale sul certificato e quanto viene dichiarato è molto diverso da quanto effettivamente praticato.

Dalla gestione dell'accoglienza all'offerta fuori sede, dal numero degli appuntamenti agendati (in quanto richiesti a prescindere) a quelli effettivamente realizzabili, dall'utilizzo di ABC al sopravvivere delle figure specialistiche (ancorché clandestine) il mondo reale si manifesta in modo molto diverso da come viene rappresentato.

Anche (e forse soprattutto) su questo Azienda e Sindacato sono chiamati a riflettere. Per cercare, ognuno con il proprio ruolo, soluzioni concrete ed efficaci. Prima che vengano compromesse definitivamente non solo la qualità del lavoro delle colleghe e dei colleghi, ma anche le prospettive di crescita dell'intera Azienda.

Buona lettura dei dati aggregati e a presto con analisi, commenti e proposte.

FILIALI RETAIL

L'87% del campione ritiene che i carichi di lavoro non siano adeguati e imputa questo principalmente (61%) a un mix di cattiva organizzazione e carenza d'organico. Ritiene che la causa sia esclusivamente l'organizzazione il 15% ed esclusivamente l'organico il 24%. Il 51% ritiene che gli orari siano adeguati alle esigenze della clientela, il 36% che non lo siano rispetto all'attività di cassa e il 13% rispetto all'attività di consulenza.

Il 33% delle Aree professionali fornisce spesso o molto spesso prestazioni aggiuntive non riconosciute (NRI), un altro 36% le fornisce a volte, mentre solo il 31% non le fornisce mai. Specularmente il 56% dei Quadri non riesce mai a recuperare le proprie prestazioni aggiuntive, il 34% le recupera a volte e solo il 10% riesce a recuperarle con una certa frequenza.

Nelle filiali oggetto della nostra indagine 204 colleghi hanno cambiato mansione e di questi il 48% non ha ricevuto alcuna formazione (26% affiancamento e 27% corso). L'85% del campione preferisce l'affiancamento ai corsi; il 76% non riesce mai ad effettuare la formazione a distanza durante l'orario di lavoro, il 16% talvolta e l'8% spesso.

I frequenti cambiamenti organizzativi determinano stress in misura alta al 50% del campione, media al 36%, bassa al 14%. I dati relativi allo stress da pressioni commerciali crescono sensibilmente: alto 64%, medio 33%, basso 13%. I colleghi vengono sottoposti a: pubblicazione di graduatorie individuali 60%, riunioni motivazionali (58%), richiesta di report giornalieri (32%), colloqui individuali motivazionali (18%), mail / telefonate motivazionali (14%). L'atteggiamento dei capi nel gestire le pressioni commerciali viene percepito come normale dal 53% del campione, mentre il 47% lo ritiene in qualche modo sopra le righe.

I colleghi vengono riuniti una volta alla settimana nel 63% dei casi, meno di una volta alla settimana nel 19%, 2/3 volte alla settimana nel 12%, 1 o più volte al giorno nel 6%. Le riunioni si tengono all'87% delle volte durante il normale orario di lavoro.

ABC viene utilizzato dai colleghi per: agendare i contatti con i propri clienti (68%), raccogliere informazioni operative (56%), pianificare l'attività commerciale sul singolo cliente (35%), agendare i contatti per altri gestori (12%), verificare l'andamento del budget (8%).

Il 10% dei gestori agenda più di cinque contatti al giorno, il 71% da tre a cinque, il 19% fino a tre, ma quelli che incontrano effettivamente più di 5 clienti sono il 3%, da tre a cinque il 55%, fino a tre il 42%. Il 28% dei gestori ritiene il proprio portafoglio coerente con gli obiettivi, il 37% ritiene di avere clienti difficilmente lavorabili, il 33% di averne troppi, il 2% di averne troppo pochi.

La suddivisione tra Filiali Retail e Personal comporta problemi organizzativi, in particolare: consegna carte (78%), posta (37%), clienti condivisi (30%), contabilità (14%), crediti (12%), apertura conti (4%).

L'organizzazione del lavoro è molto disomogenea tra filiali.

Lavorazione	Affidata a colleghi specifici	Distribuita
Mutui	75%	25%
Successioni	20%	80%
Professionisti affidati	96%	4%
Contabilità	85%	15%

	No	Turni fino a 2 ore	Turni maggiori di 2 ore	A giornate intere
Accoglienza	40%	20%	29%	11%

L'accoglienza viene gestita dai soli assistenti alla clientela nel 28% dei casi, dai soli gestori nel 23%, dai soli coordinatori / direttori nel 5%, da tutte le figure a rotazione nel 44%.

FILIALI PERSONAL

Il 79% del campione ritiene che i carichi di lavoro non siano adeguati e imputa questo principalmente (54%) a un mix di cattiva organizzazione e carenza d'organico. Ritiene che la causa sia esclusivamente l'organizzazione il 39% ed esclusivamente l'organico il 7%. Il 62% ritiene che gli orari siano adeguati alle esigenze della clientela, il 22% che non lo siano rispetto all'attività di cassa e il 16% rispetto all'attività di consulenza.

Il 41% delle Aree professionali fornisce spesso o molto spesso prestazioni aggiuntive non riconosciute (NRI), un altro 38% le fornisce a volte, mentre solo il 22% non le fornisce mai. Specularmente il 44% dei Quadri non riesce mai a recuperare le proprie prestazioni aggiuntive, il 37% le recupera a volte e solo il 19% riesce a recuperarle con una certa frequenza.

Nelle filiali oggetto della nostra indagine 49 colleghi hanno cambiato mansione e di questi il 45% non ha ricevuto alcuna formazione (33% affiancamento e 22% corso). L'82% del campione preferisce l'affiancamento ai corsi; il 70% non riesce mai ad effettuare la formazione a distanza durante l'orario di lavoro, il 18% talvolta e l'11% spesso.

I frequenti cambiamenti organizzativi determinano stress in misura alta al 59% del campione, media al 28%, bassa al 13%. I dati relativi allo stress da pressioni commerciali crescono sensibilmente: alto 70%, medio 21%, basso 8%. I colleghi vengono sottoposti a: pubblicazione di graduatorie individuali (78%), richiesta di report giornalieri (58%), riunioni motivazionali (52%), colloqui individuali motivazionali (17%), mail / telefonate motivazionali (14%). L'atteggiamento dei capi nel gestire le pressioni commerciali viene percepito come normale dal 52% del campione, mentre il 48% lo ritiene in qualche modo sopra le righe.

I colleghi vengono riuniti una volta alla settimana nel 55% dei casi, 2/3 volte alla settimana nel 24%, meno di una volta alla settimana nel 16%, 1 o più volte al giorno nel 5%. Le riunioni si tengono al 97% delle volte durante il normale orario di lavoro.

ABC viene utilizzato dai colleghi per: agendare i contatti con i propri clienti (72%), raccogliere informazioni operative (65%), pianificare l'attività commerciale sul singolo cliente (48%), agendare i contatti per altri gestori (6%), verificare l'andamento del budget (7%).

Il 31% dei gestori agenda più di cinque contatti al giorno, il 67% da tre a cinque, l'1% fino a tre, ma quelli che incontrano effettivamente più di 5 clienti sono il 13%, da tre a cinque il 78%, fino a tre il 9%. Il 45% dei gestori ritiene il proprio portafoglio coerente con gli obiettivi, il 35% ritiene di avere clienti difficilmente lavorabili, il 15% di averne troppi, il 5% di averne troppo pochi.

La suddivisione tra Filiali Retail e Personal comporta problemi organizzativi, in particolare: consegna carte (97%), posta (71%), clienti condivisi (52%), contabilità (18%), crediti (18%), apertura conti (4%).

L'organizzazione del lavoro è molto disomogenea tra filiali.

Lavorazione	Affidata a colleghi specifici	Distribuita	Non effettuata
Mutui	50%	22%	28%
Successioni	1%	99%	0%
Professionisti affidati	40%	36%	24%
Contabilità	64%	28%	8% (Filiale retail)

	No	Su iniziativa del collega	Su invito del direttore
Offerta fuori sede	78%	20%	2%

E' importante precisare che il 6% dei colleghi che agenda visite presso i clienti ammette che non tutti gli appuntamenti sono "attendibili".

FILIALI IMPRESE

L'89% del campione ritiene che i carichi di lavoro non siano adeguati e imputa questo principalmente (56%) a un mix di cattiva organizzazione e carenza d'organico. Ritiene che la causa sia esclusivamente l'organizzazione il 32% ed esclusivamente l'organico il 10%.

Il 36% delle Aree professionali fornisce spesso o molto spesso prestazioni aggiuntive non riconosciute (NRI), un altro 36% le fornisce a volte, mentre solo il 28% non le fornisce mai. Specularmente ben il 64% dei Quadri non riesce mai a recuperare le proprie prestazioni aggiuntive, il 27% le recupera a volte e solo l'8% riesce a recuperarle con una certa frequenza.

Nelle filiali oggetto della nostra indagine 96 colleghi hanno cambiato mansione e di questi ben il 61% non ha ricevuto alcuna formazione (27% affiancamento e 11% corso). L'87% del campione preferisce l'affiancamento ai corsi; il 64% non riesce mai ad effettuare la formazione a distanza durante l'orario di lavoro, il 27% talvolta e il 9% spesso.

I frequenti cambiamenti organizzativi determinano stress in misura alta al 49% del campione, media al 39%, bassa al 12%.

I dati relativi allo stress da pressioni commerciali sono molto simili: alto 51%, medio 31%, basso 18%. I colleghi vengono sottoposti a: riunioni motivazionali (65%), pubblicazione di graduatorie individuali (30%), richiesta di report giornalieri (20%), colloqui individuali motivazionali (18%), mail / telefonate motivazionali (18%). L'atteggiamento dei capi nel gestire le pressioni commerciali viene percepito come normale dal 60% del campione, mentre il 40% lo ritiene in qualche modo sopra le righe.

ABC viene utilizzato dai colleghi per: raccogliere informazioni operative (54%), agendare i contatti con i propri clienti (45%), pianificare l'attività commerciale sul singolo cliente (37%), agendare i contatti per altri gestori (8%), verificare l'andamento del budget (8%).

Gli spazi di lavoro sono considerati adeguati solo dal 24% del campione. Il 68% giudica insufficienti gli spazi in generale, il 48% lamenta mancanza di armadi, il 46% postazioni inadeguate.

L'organizzazione del lavoro è molto disomogenea tra filiali, a incominciare dalla suddivisione in team (30%) piuttosto che in abbinamento a un gestore (70%). Gli schemi seguenti riassumono le principali evidenze.

Tipo di lavorazione	Affidata a colleghi specifici	Distribuita
Credito problematico	13%	87%
Date certe	39%	61%
Ex SB	35%	65%
Archivio	30%	70%
Contabilità	57%	43%

Pratiche inviate a Back Office	Nessuna	In parte	Tutte
Anticipo fatture	48%	43%	9%
Anticipo portafoglio	9%	61%	30%
Anticipo estero	9%	61%	30%
Anticipo bonifici	9%	26%	57%
Anticipo introiti Italia	57%	39%	4%

	No	Su iniziativa del collega	Su invito del direttore
Visite ai clienti	28%	36%	36%

E' importante precisare che il 16% dei colleghi che agenda visite presso i clienti ammette che non tutti gli appuntamenti sono "attendibili".