



Spett.le
Findomestic Banca S.p.A.

Direzione Generale
c.a. Dr. Vincenzo Bono

Direzioni del Personale
c.a. Dr. Alessandro Agosti

Relazioni Sindacali

Lettera consegnata a mano nell'incontro aziendale del 26 luglio 2016

Oggetto: Criticità e richieste evidenziate nel Canale Diretto e attività collegate (CRC – WEB)

La presente missiva ha lo scopo di evidenziare e stigmatizzare, con fine propositivo e costruttivo, le attuali criticità rilevate nei canali in oggetto con il duplice intento: da un lato, effettuata la disamina delle problematiche, **concretizzare le richieste ed i suggerimenti** delle OO.SS. di Findomestic Banca S.p.A.; dall'altro, un **pronto recepimento** delle istanze da parte dell'azienda affinché si apportino i correttivi necessari.

1. PEPERONATA GENERATORE DI STRESS

I nostri Centri Clienti viaggiano con un incremento annuale (terza colonna – prestiti personali e web) del +13% rispetto agli obiettivi, +1,7% sulla Cessione del Quinto, +8% sul finanziamento della carta, +99% sul conto deposito, +12% su Findomestic Pay, +5,1 per le aperture carta, -12% sui conti correnti BNL. Questo risultato a dir poco eccezionale – se paragonato, tra l'altro, al mercato Italia – in condizioni normali dovrebbe indurre a riflessioni sul potenziamento ed adeguamento delle strutture - in primis gli organici - **ad assunzioni e ad una organizzazione del lavoro che consenta di rendere ancora più strutturale il risultato sopra descritto.**

Oggi, invece, non è così: non è ritenuto sufficiente raggiungere gli obiettivi prefissati ad inizio anno ed avere tutti gli indicatori “verdi” o comunque in linea con le medie Italia. In nome di un, a nostro avviso, insano spirito di competizione spinto all'estremo, bisogna gareggiare tra le strutture nell'intento di primeggiare l'una sull'altra con il principale risultato di aggravare lo stress dei colleghi coinvolti e di peggiorare il “clima” di lavoro. Una struttura che, ad esempio, è a +5% sull'obiettivo prefissato e programmato ad inizio anno deve “sopportare” l'onta di essere poco competitiva perché un'altra struttura è a +35%. E tutto ciò continua ad avvenire, nella più assoluta indifferenza, anche mentre a livello nazionale si è avviato un confronto tra ABI e OO.SS. sulle pressioni commerciali.

Le logiche e le dinamiche che regolano queste statistiche sono note a pochi eletti, ma la loro lettura è inevitabilmente discriminatoria e strumentalizzabile. A voler entrare nello specifico alcune logiche applicate vanno, inoltre, in contraddizione con le richieste ufficiali dell'azienda (**cruscotto multi prodotto**). In effetti si tende a premiare ed enfatizzare chi raggiunge l'incremento più elevato di taluni indicatori (ad esempio il valore generato totale), perché indubbiamente più remunerativi, tralasciando l'importanza strategica di altri prodotti/obiettivi comunque forniti dall'azienda. In pratica indicatori come autosat a freddo (qualità), default (rischio), indice riassuntivo Findomestic possono anche essere in linea con le attese della struttura ma alla fine è il solo valore generato ad essere preso in considerazione. Nello specifico, ad esempio: si etichetta l'agenzia X come verde + che significa più brava (giudizio) rispetto all'agenzia Y perché ha un incremento del 40% sulla terza colonna (PP+WEB ad alto valore generato)



anche se non ha raggiunto una serie di altri obiettivi forniti dall'azienda. Me se si entra nel dettaglio si può notare come l'agenzia Y – che comunque è sopra obiettivo sui PP anche se con una % inferiore, ma in linea con le indicazioni aziendali ha, nel contempo, raggiunto gli altri obiettivi aziendali, pur avendo un valore generato inferiore. **Cosa è oggi importante per l'azienda il valore generato o il multi prodotto? C'è necessità di uno strumento così perverso, generatore di stress e di pressioni commerciali fuori ogni misura che induce anche in potenziali errori che poi lo “sceriffo”, inteso come funziona aziendale preposta al controllo del rispetto delle procedure operative, sanziona?**

I carichi di lavoro sono misurati con parametri non coerenti con le effettive attività del consulente: il rapporto tra pratiche montate e finanziate. C'è necessità di definire compiti e responsabilità del consulente del Diretto che ha tra le sue attività: la gestione del Dv, i bac esterni, lo studio delle pratiche ok.st e ok.csZ il tutto in contemporanea con la gestione dei flussi dei CLT in visita e le telefonate, gestione delle liste Outbound, ecc...

Abbiamo un'azienda che spinge nell'ottica del multi prodotto, come garanzia di successo, ma assistiamo ad **una azione diametralmente opposta con assurde ripercussioni e pretese sulle risorse che vengono classificate inadeguate se non garantiscono le stesse percentuali di incremento delle agenzie più performanti**. Il tutto senza una adeguata analisi del contesto sociale ed economico in cui operano Nord – Sud – Est – Centro – Periferia – Città – Provincia. Queste valutazioni dovrebbero essere già state fatte nell'ambito della programmazione dei budget. **E poi: è meglio competere sulle quantità o cercare di fare qualitativamente al meglio il proprio lavoro?**

Si vive con l'**ossessione/pressione** continua dei risultati con la conseguenza che professionalità, competenza e correttezza sono soffocate da numeri e obiettivi che spesso non tengono conto di tutta quella parte importante e gravosa del nostro lavoro di relazione e gestione della clientela - in una parola: la qualità - che non necessariamente produce fatturato immediato, ma garantisce nel tempo il successo della nostra azienda e che dovrebbe invece essere adeguatamente valorizzata e riconosciuta da un'azienda attenta ai principi ed ai valori della RSI. È in assoluta contraddizione con tali valori il fatto che nelle riunioni mensili “Casco” il mercato mette alla berlina “i marroni”, ossia i centri con le performance peggiori! Chi inventa questi “giochini” dovrebbe solo portare rispetto e ringraziare chi tutti giorni, anche da marrone, genera valore!

2. CONTESTAZIONI DISCIPLINARI E SANZIONI

Diventa ingestibile, inoltre, lo stress causato da questa spasmodica rincorsa al verde + dietro la spinta del middle management, con conseguenze anche sugli stessi colleghi i quali, ingaggiandosi pericolosamente in questo perverso gioco, rischiano di incorrere anche in contestazioni e sanzioni disciplinari. Infatti, è necessario annoverare nel *grande gioco* degli obiettivi anche questi aspetti: ci sono colleghi che, per caratteristiche personali/professionali, età (anagrafica e aziendale) ed esperienza riescono, a capire fin dove possono spingersi e, nel caso, a non subire le pressioni del middle management. Ci sono, invece, tanti altri colleghi, più giovani di età e/o con esperienza aziendale minima o agli albori, o con diverso profilo caratteriale e professionale, i quali, subendo le continue pressioni, possono “sorvolare” sull'attuazione letterale di alcune operatività e incorrere in azioni pericolose che poi **lo sceriffo di turno sanziona**. **Crediamo che la Direzione abbia il dovere di tutelare tutti i propri collaboratori**, ed in particolare i più giovani in quanto rappresentano il futuro dell'azienda **Crediamo** che la Direzione debba porsi l'obiettivo di **preservare i propri collaboratori** dal commettere errori che possono compromettere il rapporto di fiducia e, soprattutto, preservarne, l'integrità anche contenendo e limitando le forti pressioni commerciali che subiscono quotidianamente.

Esempio di questa distonia è la figura del Consulente Diretto, diventata molto complessa (decine di prodotti tra quelli di erogazione, raccolta e assicurativi) con forti responsabilità personali a cui le metodologie rimandano esplicitamente (vedi ok.st e ok.csZ + privacy + tracciabilità dei



contatti); queste operatività male si conciliano con la attuale richiesta di gestione dei flussi (visite e telefono e outbound). Per citare un'altra casistica di triste attualità: risulta abnorme la richiesta ai colleghi (controllo) di verificare la veridicità della firma del cliente comparandola con documenti di pratiche precedenti e di registrare sulla pratica l'avvenuta verifica sotto la propria responsabilità. Non ci risulta essere nelle competenze dei colleghi, i quali, oltretutto, non hanno ricevuto alcuna formazione in merito.

3. FORMAZIONE – CODICI E E-LEARNING

Da tempo denunciavamo che, in particolare in alcuni settori, ed è purtroppo il caso del Diretto, i colleghi fanno i corsi mentre fanno anche “altro”. Oppure, come nel caso di Findomestic Pay, vengono messi a disposizione i manuali operativi solo poche ore prima della commercializzazione del prodotto. **Purtroppo poi arriva lo sceriffo** e, nonostante il collega ti dica che non è stato in grado di leggere le circolari o di effettuare la formazione dovuta, allo sceriffo non interessa. Si procede per la contestazione e basta. **Ma il middle – management dov'è? Non ci risultano casi di colleghi sollecitati, dal Responsabile o dal TM, ad una corretta fruizione dei corsi e-learning! E non ci risulta che i colleghi vengano messi in condizione di fruire dei corsi e-learning con la dovuta calma e tranquillità.**

Emblematico è l'E-Learning sui prodotti assicurativi venduti nel Canale Diretto: le 30/60 ore di formazione/aggiornamento annuale previste dall'IVASS, vengono lasciate “scorrere”, come sottofondo alle molteplici attività che quotidianamente comprimono i tempi lavorativi dei colleghi che nelle agenzie o (ancor di più) nei satelliti vendono finanziamenti ed assicurazioni alla clientela. **Peccato che poi sui moduli delle assicurazioni viene riportato il nome del collega che ha fatto la vendita (che forse lo ha fatto senza adeguata formazione)**

Nei briefing che quotidianamente si svolgono nei vari uffici e nei team, invece di parlare solo di numeri, di distanza dall'obiettivo e di risultati (che troppo frequentemente vengono anche inopportunamente censiti come TOJ), **si inizi a parlare di regole, di circolari che impattano quotidianamente sul nostro lavoro**, invece di chiedere di “far scorrere” un e-learning di 1 ora mentre si è impegnati in altre attività di business! Non è così che l'azienda deve erogare la formazione ai propri dipendenti!

Oggi nella maggior parte degli uffici viene lasciata al collega la facoltà di fare o meno il corso, quando e come svolgerlo; se lo vuole fare deve organizzarsi con il responsabile/coordinatore per trovare il tempo utile. I corsi non sono facoltativi e non deve essere responsabilità esclusiva del collega individuare tempo, spazio e modalità durante la giornata lavorativa.

4. PRODOTTI COMPLEMENTARI (ASSICURAZIONI) E RISULTATI

Sarebbe interessante indagare sulla consapevolezza dei clienti circa la sottoscrizione di una polizza assicurativa: siamo certi che emergerebbero tanti spunti utili a comprendere le modalità di vendita, figlie della perversa rincorsa ai risultati immediati e delle relative pressioni sin qui denunciati.

Il questionario medico e di adeguatezza che bisognerebbe leggere, condividere e compilare con il cliente, è stampato in automatico dal sistema con tutti SI, di conseguenza non viene condiviso con il cliente e viene fatto firmare direttamente. Con il risultato che anche tutti quei clienti che non hanno i requisiti (e quindi non verrebbero indennizzati) si ritrovano a pagare l'assicurazione.

Altra riflessione riguarda i risultati conseguiti: se ci sono agenzie/satelliti che hanno incrementi spropositati rispetto alla media Italia e al mercato, oltre ad elogiarle sarebbe auspicabile analizzare questi dati e capire quali dinamiche si sono innescate.



E' di fatto immorale conciliare gli obiettivi assicurativi che il canale impone alle strutture rispetto al codice etico che l'Azienda mette al primo posto. Di fatto le assicurazioni non vengono correttamente profilate al cliente ma spesso "piazzate e imposte" dall'esigenza che ogni centro, a seconda dello scarto sull'obiettivo, impone di vendere ai rispettivi collaboratori anche attraverso una finta forma di animazione (leggi tabelloni in agenzia) con evidenziate le sigle delle fove e i rispettivi prodotti assicurativi venduti talvolta anche visibili agli stessi clienti.

5. CRC E WEB CREDIT

Le difficoltà più evidenti consistono nella gestione dei vari prodotti da offrire, tra tipologia prestiti e assicurazioni. Si fatica a studiarne le caratteristiche per mancanza di tempo: si dà per scontato che tutte le disposizioni e schede prodotto si conoscano a memoria, ma bisogna sempre e comunque garantire la propria performance in termini di telefonate gestite. Diventa difficile trovare il tempo per **concentrarsi in lettura** tra gestione telefonate inbound e quelle per l'outbound e i rilanci. Essendo canali telefonici esiste il monitoraggio costante della produttività intesa come telefonate gestite dal team durante la giornata.

Per il dopo vendita andrebbero gestite circa 90 telefonate inbound, per il commerciale l'ottimale sarebbe circa 60. Tutto questo porta il collega a cercare di definire ogni telefonata in corso nel minor tempo possibile. Facciamo due conti: un Full Time lavora 7,5 ore, per gestire 90 telefonate giornaliere ogni telefonata dovrebbe – come media aritmetica – durare al massimo 5 minuti, nei quali bisogna capire con chi si parla, l'esigenza del cliente, risolvere il problema **ed entrare sempre, quando è possibile, in proposta commerciale** per un TFCP o un'assicurazione. Questo se il collega si immola e non si ferma mai, per un caffè, per la pausa prevista per videoterminalisti o anche solo per esigenze fisiologiche. Nessuno dice che il collega non si deve fermare, ma a fine giornata si deve garantire la produttività. **Inutile sottolineare che ciò genera stress.** Le nuove leve, che già faticano nella gestione delle telefonate perché non hanno un bagaglio di esperienza che li aiuta nella risoluzione veloce delle problematiche, spesso non si fermano proprio.

Altra zona grigia è la formazione delle nuove leve sul concetto di rischio. La formazione commerciale viene fatta in modo intensivo da Responsabile e Senior, ma non ci si sofferma abbastanza nella spiegazione del **rischio** che il collega può correre avendo a che fare con informazioni delicate relative ai clienti. I nuovi colleghi vengono **"buttati nella mischia"**, sin da subito, con le informazioni tecniche di base ma spesso non sanno, ad esempio, di non poter dare informazioni a terze persone, di non poter comunicare dati su un finanziamento in corso.

Per quanto riguarda i risultati, si controlla sempre quanto si produce/vende rispetto all'orario lavorato. Non si tiene, però, conto di quante proposte vengano fatte ai clienti e gestite per poi, magari, risolversi in un nulla di fatto o realizzarsi magari in un secondo momento.

6. ASSUNZIONE DI PERSONALE – STRUTTURE AZIENDALI

Abbiamo contrastato – e lo continueremo a fare – l'assunzione di stagisti per sostituzione di "lavoro vero" ed, in particolare, presso i Centri Clienti. A nostro avviso, affinché ci sia coerenza con le finalità formative tipiche dell'istituto e secondo modalità consone, lo stage può e deve essere svolto solo presso strutture aziendali di Sede (HR, Contabilità, Legale, etc. etc.) ma non può e non deve essere consentito presso i Centri Clienti, soprattutto alla accettazione. Altra nota dolente: formiamo colleghi a tempo determinato per poi cederli ai NET, che ormai aprono a ridosso delle zone di competenza dei Centri Clienti, cedendo il nostro Know-how all'esterno.



7. PIANO INDUSTRIALE E MODIFICHE TERRITORIALI

L'azienda ha riclassificato il diretto rinominando i poli in zone e le zone in aree. A questa nuova denominazione non corrisponde una ridefinizione organica omogenea (si veda il mondo account). Il controsenso diventa più palese, ma al contempo anacronistico, quando si applica la logica della comparazione tra singole strutture che, però, non fanno più parte di un polo bensì di una zona. Un responsabile delle nuove zone non può sacrificare o condizionare in nome della zona i risultati di una o più strutture nell'ambito della zona stessa.

A questo si aggiungono domande a cui vorremmo risposte esaustive:

- modello organizzativo del mercato - zone - poli - centri del prossimo piano industriale;
- organici, mestieri, specializzazioni;
- quali aspettative per il personale delle periferie;
- quale sostenibilità ed integrazione dei CRC.

8. OPERATIVITA' QUOTIDIANE

Altre questioni che necessitano di risposte sono:

- Disposizioni operative e Circolari non lette;
- Assenza di una disposizione sulla gestione dell'Outbound (e qui si apre il discorso dei clienti fuori zona);
- Ok ST e OK CSZ sono responsabilità esclusiva del consulente commerciale anche se, di fatto, non previsto.
- Poco chiara applicazione delle regole sulla privacy in ottica cliente;
- In alcuni poli senza il sostegno di alcuna circolare vengono date indicazioni di fare in modo di non dare, ai clienti in agenzia, le lettere di saldo anticipato: la soluzione è che spesso viene detto al cliente che verranno spedite a casa e nella maggior parte dei casi poi non viene fatto;
- Troppa autonomia riconosciuta ai responsabili riguardo le disposizioni aziendali. Se il collega – non concordando o non essendo convinto della “interpretazione” del Responsabile - fa richiesta di chiarimenti viene immediatamente invitato a non farlo più e quasi incolpato di lesa maestà; **peccato che tutto questo allo sceriffo non interessi;**
- Non vengono fatte svolgere e non è possibile organizzare le pause video terminalisti.
- SENIOR: ci sono risalite, dai vari centri clienti/satelliti, sia di nuova apertura che non, segnalazioni in merito ad attribuzione di "deleghe" ad operare e coordinare colleghi ma non il relativo inquadramento (il contratto di secondo livello appena sottoscritto prevede la figura del senior e relativo **Percorso di Carriera**). Ci si trova, soprattutto all'apertura di nuovi satelliti, ad avere un "facente-funzioni" con un inquadramento che non corrisponde alle reali responsabilità e attività svolte. Ad onore del vero questo modo di operare riguarda tutti i settori di rete (studio, recupero, cessione..) dove ormai si parla di: periodo di prova con relativa valutazione, lettera firmata dall'HR e poi di "percorso" per diventare SENIOR; ma questo dove e con chi è stato condiviso e sottoscritto?

9. NET NEI CENTRI COMMERCIALI

Ci risulterebbe che alcuni NET non applicano correttamente il CCNL di riferimento con assunzioni part-time, ma lavoro full-time e orari di lavoro giornalieri in contrasto con le leggi vigenti.



10. RICHIESTE DELLE OO.SS. AZIENDALI

- Il ricambio dei nuovi ingressi è estremamente limitato ed insufficiente rispetto soprattutto ai bisogni. **Occorre un'analisi puntuale (per Centro) che preveda immediatamente nuove risorse lì dove occorrono.**
- **Basta uffici** con più tempi determinati che tempi indeterminati e come palestra per i neo assunti: chiediamo di ricercare e pianificare i nuovi ingressi da esperienze CSZ – CEC – BF5 – CRC con una rotazione omogenea di tutti i settori.
- **Uffici Multitasking:** i colleghi lamentano un portafoglio troppo ampio di prodotti (soprattutto assicurativi) rapportato agli organici che spesso vanno in crisi. L'ufficio di riferimento è ormai il Satellite a tre persone, dove non ci si può ammalare, non ci si può fermare, non ci si può formare.
- **Formazione minima obbligatoria** mensile per ogni dipendente, con relativo codice certificato dai Responsabili (sanzionati se non viene effettuata) e dalla HR per aggiornamento Metodologie, Disposizioni Operative e Circolari Aziendali.
- **Possibilità di interagire** realmente con strutture centralizzate in caso di interpretazioni diverse su normative, leggi, privacy etc. etc. (per lo studio ad esempio SQS).
- **Ci aspettiamo** che l'azienda presenti, anche attraverso i Capi Area, un piano di intervento organizzativo che permetta realmente a tutti i colleghi di rispettare le pause da videoterminalista.
- **Trasparenza** e soprattutto maggiore assistenza dell'Ufficio Legale in caso di convocazione dei colleghi presso Autorità Giudiziarie;
- **Dai SAG** vengono ancora visualizzati, da parte di tutti, i risultati Fove per Fove. Considerato che ormai la Fove è nota a tutti così come il nome del cliente, riteniamo che questa sia una palese violazione dell'accordo sul controllo a distanza e chiediamo pertanto che venga rimossa l'indicazione della FOVE dai SAG!
- Si continuano ad utilizzare file Excel, anche non ufficiali, per il monitoraggio costante del numero di pratiche effettuato: chiediamo l'immediata cessazione di questi report che aggiungono ulteriore stress e rilevano solo una quantificazione della attività giornaliera.
- Le riunioni e i briefing continuano ad essere effettuati durante le pause pranzo.
- Flessibilità oraria
- Nuovo modello organizzativo degli obiettivi rispetto all'etica e alla compliance

Firenze, 26/07/2016

Le Segreterie Aziendali di Findomestic Banca Spa
FABI – FIRST/Cisl – FISAC/Cgil – UILCA/Uiil - UNISIN