

INDAGINE “FLEXI” dati, considerazioni, proposte...

Il progetto banca estesa è ormai arrivato a quasi un anno di vita e coinvolge centinaia di filiali. La banca lo ha avviato per cercare di incrementare produttività e redditività e il sindacato lo ha condiviso come strumento di tutela occupazionale. A distanza di un anno la banca emana comunicati stampa lontani dalla realtà percepita, somma dichiarazioni contraddittorie tra le sue diverse funzioni, si affida a spot che dipingono il mondo dei sogni. La FISAC di Intesa Sanpaolo capogruppo invece ha scelto la strada della realtà: ha girato tutte le filiali coinvolte, ha parlato con i colleghi, ha raccolto le opinioni e i dati. E oggi pubblica questo documento che dà voce alle vostre opinioni e ai dati che ci avete fornito. E che ci mette nelle condizioni di formulare ipotesi e proposte serie e documentate.

Per comodità di lettura abbiamo suddiviso questo documento in 5 sezioni.

- Nella prima (Introduzione) trovate una ricostruzione del percorso che ha portato all'introduzione del progetto Flexi nella nostra azienda
- Nella seconda (I dati) trovate l'analisi puntuale dei dati emersi dal questionario, in relazione a: organici, afflusso della clientela, lavorazione portafogli, turni, carichi di lavoro, sicurezza.
- Nella terza (I numeri delle Aree) trovate un prospetto riassuntivo con i numeri di filiali e organico coinvolti suddivisi per Aree
- Nella quarta (Analisi e riflessioni) trovate un'analisi complessiva delle attuali problematiche e contraddizioni del progetto Flexi.
- Nella quinta (Proposte e domande) trovate una serie di proposte di intervento da realizzare quanto prima per migliorare la praticabilità del progetto Flexi. E anche una serie di domande aperte, per iniziare a ragionare più in generale sull'evoluzione del modello di servizio della banca del presente e del futuro.

Qualche considerazione introduttiva (e un minimo di “storia”)

L'insieme del documento che state leggendo nasce dall'esigenza di migliorare le condizioni di lavoro delle colleghe e dei colleghi impegnati nelle filiali aperte fino a tarda sera ed il sabato mattina, cercando di ridurre i disagi e le conseguenze sulla vita personale di coloro che in questi mesi hanno avuto un brusco cambiamento delle loro abitudini e stili di vita.

Esso è il frutto del lavoro di indagine, analisi, monitoraggio compiuto sui territori dai sindacalisti della Fisac/Cgil di Banca IntesaSanpaolo, attraverso un percorso durato alcuni mesi, durante i quali ci siamo confrontati con i colleghi ed abbiamo raccolto proposte e suggerimenti dei nostri quadri sindacali dai territori.

Questo lavoro ci ha consentito di far emergere problemi e contraddizioni che caratterizzano l'attuale applicazione di questo progetto. Pertanto qui di seguito inizieremo a formulare alcuni ragionamenti partendo appunto dall'analisi dei dati che abbiamo raccolto.

Ma prima facciamo un passo indietro per riprendere quello che era ed è obiettivo del Sindacato e cioè il mantenimento delle tutele occupazionali e la possibilità di aprire nuovi spazi di lavoro in un contesto fortemente recessivo quale quello attuale. In quest'ottica si inserisce il progetto banca estesa.

Se la genesi del processo è chiara, sicuramente la gestione aziendale del progetto ha seguito un percorso meno lineare quando appunto si è trattato di passare dalla elaborazione teorica all'applicazione concreta. Sin dall'inizio, cioè nel dicembre 2012, quando le organizzazioni sindacali hanno avuto la prima occasione di

confrontarsi sul tema del prolungamento dell'orario di servizio, la nostra valutazione è apparsa negativa: la delicatezza della questione meritava un attento ed approfondito studio degli impatti che sulle abitudini dei lavoratori e dei clienti avrebbe avuto un'apertura complessiva totale di oltre 60 ore settimanali degli sportelli sapendo che le abitudini consolidate della clientela non sarebbero certamente cambiate dall'oggi al domani. Così non è stato.

L'illustrazione del progetto ci è apparsa immediatamente frutto di uno sviluppo approssimato, spesso disegnato in modo intermittente, con notevoli carenze gestionali ed organizzative e di questo ne hanno pagato da subito lo scotto le prime 93 filiali partite con l'orario lungo a gennaio che di fatto hanno sperimentato sul campo gli errori e le scelte organizzative aziendali.

Solamente in un secondo momento, ci sono stati alcuni interventi correttivi, frutto delle numerose controproposte sindacali ([click qui per il comunicato del 27 marzo](#) e [click qui per il comunicato del 13 maggio](#)) e ripensati alcuni processi che hanno ricadute sulla vita personale delle lavoratrici e lavoratori coinvolti; tuttavia anche in queste circostanze la conduzione aziendale dell'organizzazione del lavoro ha seguito una traiettoria che è apparsa sovente improvvisata, affidata a poche persone senza un dialogo costruttivo e costante con le aree e le direzioni delle banche rete del gruppo, secondo una logica di stretta autoreferenzialità.

Ciò nonostante alcune cose stanno comunque avvenendo.

La buona volontà delle colleghe e dei colleghi e il loro senso di responsabilità hanno permesso di sopperire alle gravi carenze organizzative e di organico più volte da noi evidenziate.

Solo grazie a questo impegno e volontà le filiali lavorano regolarmente fino all'ora di chiusura e le disposizioni organizzative vengono regolarmente applicate.

Tuttavia l'impatto sulla vita delle colleghe e colleghi permane con tutte le difficoltà di far quadrare le esigenze della vita quotidiana con quelle del lavoro.

Per queste ragioni abbiamo deciso di scrivere questo documento tentando di individuare delle proposte che possano migliorare il progetto della "banca aperta", minimizzando gli effetti sulla vita personale e sociale delle colleghe e colleghi, cercando contemporaneamente di preservare l'obiettivo del mantenimento occupazionale e dell'equilibrio tra esigenze di ricavi e legittime aspettative sul ruolo "non invasivo" del lavoro nella vita di ciascuno di noi.

L'analisi dei dati emersi dal questionario Flexi

ORGANICI

Il Progetto Banca estesa parte e si sviluppa senza aver prima sanato le carenze di organico esistenti nelle filiali coinvolte.

La copertura di 12 ore, dalle 8 alle 20, dello sportello e la gestione della mattina del sabato hanno reso assolutamente evidenti queste carenze di personale.

Questo in tutte le filiali "estese" e ancor di più, ovviamente, in quelle con un numero esiguo di organico di partenza.

Il numero minimo di 12 colleghi previsto per l'applicazione del progetto è assolutamente insufficiente. E' necessario un ripensamento degli organici di partenza individuando un numero minimo di colleghi congruo. Nell'ambito dell'incremento complessivo degli organici, è altresì necessario stabilire un numero minimo di colleghi coinvolti nelle turnazioni.

Un punto operativo che pratica l'orario esteso non solo deve riuscire a fornire, in qualsiasi ora della giornata, un servizio di livello qualificato, ma dovrebbe anche riuscire a far fronte, con il proprio organico, a tutte le problematiche connesse con la gestione corrente delle attività.

All'interno della generale carenza di organico riscontrata, si evidenziano maggiori criticità per le figure di Assistenti alla Clientela e Gestori Famiglie.

AFFLUSSO DELLA CLIENTELA

A quasi un anno dalla partenza del progetto può essere fatta una valutazione sull'effettivo gradimento da parte della clientela.

In base ai dati raccolti e al "vissuto" dei colleghi, i clienti non risultano soddisfatti del servizio e infatti lamentano:

- attese troppo lunghe allo sportello (quasi un raddoppio dei tempi di attesa rispetto a prima) soprattutto nella parte centrale della mattina (9.30/12.30-13) e ora anche in quella pomeridiana (15/17);
- il fatto di non trovare, a causa dei turni, telefonicamente e/o di persona i gestori di riferimento e questo sta compromettendo la fidelizzazione della clientela.

Forse, all'interno dell'indagine telefonica condotta dall'Azienda bisognerebbe aggiungere un pezzo per rendere l'inchiesta realistica e "sanare" la discrasia tra la **realtà** vissuta dai clienti e dai colleghi e l'**immaginario** aziendale: "Cosa ne pensi di un'eventuale apertura della tua banca dalle 8 alle 20 con un tempo assai più lungo di attesa allo sportello e con le difficoltà di incontrarti con il tuo gestore?"

Occorre inoltre considerare che nelle filiali ad orario esteso non risulta aumentato il flusso della clientela e non risulta acquisita nuova clientela in quanto filiali "flexi".

LAVORAZIONE PORTAFOGLI

E' diminuita la lavorazione dei portafogli assegnati per tutte le figure professionali.

I Gestori Famiglie devono lavorare ormai quasi esclusivamente il flusso spontaneo, gestire i portafogli scoperti e quelli dei portafogli Base e Giovani che non riescono ovviamente ad essere seguiti dagli Assistenti alla Clientela e quindi sono praticamente impossibilitati a lavorare e seguire il portafoglio loro assegnato.

I Gestori Personal e Small Business lavorano ancora su appuntamento negli orari tradizionali, molto meno in quelli serali perché i clienti non sono tendenzialmente interessati a prendere appuntamenti dopo le 18, nonostante i tentativi fatti dai colleghi.

Inoltre sia durante la settimana che anche al sabato mattina i GP e i GSB devono supportare i Gestori Famiglie presenti in filiale per la gestione del flusso spontaneo.

Il risultato è che anche in questi settori siamo di fronte ad una diminuzione delle lavorazioni dei portafogli. Di conseguenza una riflessione: con un'attività articolata su tre turni, evidentemente, la possibilità di non incontrarsi con il proprio gestore è superiore a quella di riuscire a farlo e conseguentemente il consulente di riferimento "salta"; il cliente è servito da chi è in banca salvo la fissazione di un appuntamento con il proprio gestore in un momento successivo. Questo comporta la non più perfetta aderenza alla realtà del modello organizzativo di servizio.

Dopo oltre quindici anni di "utenza portafogliata" ci troviamo, nei fatti, di fronte ad una diversa organizzazione del lavoro. Appaiono quindi le prime tracce di un nuovo modello di servizio, sulla carta non definito, ma nei fatti in corso di formazione anche se ciò appare più per la realizzazione "sul campo" di nuove prassi organizzative che si stanno sviluppando che per scelta consapevole degli attori.

TURNI

L'attuale articolazione dei turni rende difficile la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro delle colleghe e dei colleghi.

Le scelte aziendali in tema di applicazione degli orari di lavoro devono certamente tenere conto delle esigenze reali della clientela, devono rispondere alle esigenze commerciali dell'Azienda, ma devono altresì tenere nella giusta considerazione le necessità familiari dei lavoratori coinvolti.

Per cercare di ridurre le difficoltà riscontrate con l'attuale articolazione aziendale dei turni è necessario:

- che i turni vengano programmati con una frequenza ciclica regolare;
- che i turni vengano assegnati con adeguato anticipo (almeno i mese di preavviso);
- che vengano predisposti turni settimanali;
- che il turno E (10.30/19) non venga utilizzato su richiesta aziendale, ma, come previsto, a fronte di esigenze personali di pendolari per la gestione dei carichi familiari;
- ci sia il rispetto degli orari previsti dalle normative vigenti:

- 1 ora pausa pranzo (mezzora se concordata)
- 6 ore e 30 minuti di adibizione massima allo sportello
- straordinario riconosciuto e autorizzato;
- l'effettiva applicazione delle flessibilità previste dalle normative in vigore;
- la concessione di permessi retribuiti per brevi assenze nel momento in cui è esaurita la banca delle ore.

CARICHI DI LAVORO

Anche dove la programmazione delle turnazioni avviene correttamente e con sufficiente anticipo, occorre garantire la distribuzione su tutte le tipologie di orario di tutte le figure professionali, mantenendo una omogenea distribuzione dei carichi di lavoro reciproci.

SICUREZZA

Parlando di rischi, l'orario prolungato, evidentemente, espone per un intervallo di tempo maggiore le filiali interessate a possibili tentativi di rapina.

Perciò l'adozione dell'orario esteso mette ancor di più in risalto tutte le eventuali problematiche irrisolte e le carenze oggettive degli apprestamenti di sicurezza nelle agenzie.

L'azienda può e deve intervenire adottando tempestivamente le misure di sicurezza più adatte e i comportamenti più attenti ed opportuni.

In materia di sicurezza è necessaria:

- la predisposizione di un nuovo "Documento di valutazione dei rischi" per le filiali ad orario esteso; ed è necessario completare:
 - l'inserimento di CICO per ogni postazione di cassa;
 - gli approntamenti di sicurezza adeguati per il sabato mattina (guardia virtuale);
 - gli approntamenti di sicurezza nelle filiali con spazi di lavoro su più piani per i lavoratori che rimangono per problemi lavorativi in uffici distanti dal salone.

I dati numerici delle Aree

AREA	LAZIO	LIGURIA E PIEMONTE SUD OVEST	LOMBARDIA NORD	LOMBARDIA OVEST	LOMBARDIA SUD EST	MILANO CITTÀ	MILANO PROVINCIA	SICILIA	TORINO E PROVINCIA	VALLE D'AOSTA E PIEMONTE NORD EST
NUMERO FILIALI AREA	206	130	124	130	218	135	189	150	215	107
NUMERO FILIALI FLEXI	22	22	9	15	16	36	65	23	46	19
CON ORARIO CONTINUATO	14	17	6	4	9	19	11	10	32	10
CON INTERVALLO	8	5	3	11	7	17	54	11	14	9
TOTALE ORGANICO AREA	2.450	1.643	1.230	1.522	1.950	1.848	2.900	1.394	2.540	1.334
TOTALE ORGANICO FILIALI FLEXI	425	527	235	438	441	864	1.620	354	1.287	547
ORGANICO CHE TURNA	365	454	0	273	325	648	1.220	293	1.013	470
ORGANICO CHE NON TURNA	60	73	0	165	116	216	400	61	274	77
Dati riferiti al momento delle singole rilevazioni, realizzate tra giugno e settembre 2013										
Il dato degli organici di Area è approssimato e ricavato attraverso rilevazione empirica										

Analisi e riflessioni

L'applicazione degli orari flexi non sta modificando la tendenza ormai consolidata nel settore della progressiva riduzione nelle filiali del lavoro amministrativo, riposizionato nei consorzi back-office od in analoghe strutture specialistiche, a favore di quello relazionale commerciale, ma sta nei fatti cambiando il profilo della prestazione professionale dei colleghi fino a ieri caratterizzato da un fortissima segmentazione

nella divisione del lavoro costruita su matrici differenziate commercialmente in base all'ammontare del risparmio/fatturato della clientela, la conseguente assunzione di responsabilità a partire dalla gestione del portafoglio clienti, il raggiungimento degli obiettivi di budget, la misurazione delle performances su base individuale.

Ora invece in costanza di alcuni fattori quali la presenza di rotazioni continue tra il personale appartenente allo stesso segmento seppure sovente con diverso inquadramento professionale, l'esigenza di flessibilità mansionale determinata dalla necessità di sostituire l'assente per turno, la pressione che il flusso di pubblico crea dato dalla necessità di fornire comunque il servizio seppure in costanza di organici ridotti all'osso in quanto spalmati su almeno tre turni lavorativi, non è più facilmente determinabile con immutata precisione il contributo e la performance quantitativa del singolo gestore e quindi torna in auge gioco forza il ruolo della "squadra", delle sinergie e della identificazione tra colleghi come parte di una identità comune dall'analogo destino seppure talvolta tale compartecipazione risulta limitata alla filiale di appartenenza.

Ma accanto all'esame di tendenze future esistono questioni molto più immediate che meritano qualche altra riflessione.

L'esperienza che viene raccontata dai lavoratori presenti nelle ore serali ci dice che l'estensione del modello di banca estesa sul territorio nazionale, ora sono oltre 500 le filiali con questo orario, non sta incontrando il favore della clientela: dopo una certa ora le filiali sono vuote. Di questo ne è certamente consapevole l'azienda che, per cercare di porre rimedio, ha finanziato una serie di spot pubblicitari a partire da fine ottobre con protagonista Claudio Bisio. Ma se il tentativo è quello di "educare" la clientela a frequentare la banca dopo le 17, evitando l'affollamento delle ore mattutine, certamente non bastano gli slogan pubblicitari ancorché accattivanti.

Noi crediamo invece che le abitudini di vita delle persone, i loro tempi familiari di riposo vadano rispettati: per fortuna nel nostro Paese, al termine della propria giornata lavorativa, vi è ancora l'abitudine di dedicare del tempo alla cura di se stessi e dei propri affetti, dedicandosi ai propri passatempi od alle necessità della vita quotidiana. Andare in banca oltre un certo orario per la maggioranza dei cittadini italiani non è una priorità.

Se questo è vero, riteniamo che il compito della banca non debba essere quello di "educare" la propria clientela sulla base di modelli astratti e/o pubblicitari, ma quello di assecondarla, di ascoltare le sue necessità. Per anni la banca ha utilizzato tutte le proprie risorse comunicative per convincere la gente a frequentare gli sportelli solo per lo stretto necessario e buona parte della struttura commerciale è stata impegnata conseguentemente nella promozione dei prodotti telematici a distanza, bancomat, home banking, remote ecc...; ora, in presenza oltretutto di una forte crisi economica lontana dall'essere risolta, sarebbe una sciocchezza pensare che si possa invertire la tendenza repentinamente, chiedendo ai clienti di tornare agli sportelli negli orari serali, incrementando in questo modo i ricavi nel brevissimo termine.

E non per ultimo c'è il tema del disagio lavorativo che l'orario esteso ha sicuramente accentuato. Il lavoratore di banca odierno non offre più solo le proprie prestazioni professionali in cambio di un salario ma sempre più spesso si trova collocato in una struttura pensante alla quale partecipa con il suo contributo di esperienze professionali, di competenze, di idee. Egli non è un soggetto passivo nel sistema aziendale, percepisce il clima organizzativo attraverso la propria personalità, la propria esperienza e misura le sue aspettative in funzione della realtà organizzativa in cui opera, influenzando direttamente sullo stato di salute dell'intera realtà aziendale.

Il modello di banca estesa richiede sicuramente un tasso superiore di flessibilità ed adattamento rispetto ad un orario standard ed il lavoratore deve moltiplicare le sue energie psicofisiche per adattarsi ai cambiamenti che potranno determinare condizioni penalizzanti in relazione al rapporto tra persona e organizzazione della struttura sociale del lavoro. Di conseguenza le contraddizioni delle strategie organizzative si rovesciano sui lavoratori e sulle loro condizioni psicosociali.

Sarebbe importante allora che le indagini di clima commissionate dall'azienda, invece di assumere un sapore vagamente auto-affermante, indagassero sulle percezioni che i lavoratori delle filiali flexi hanno delle loro effettive condizioni di lavoro, di come continue modifiche ed aggiustamenti organizzativi e procedurali abbiano incrementato notevolmente gli sforzi di ciascuno per l'adattamento ad una realtà dove il tempo di lavoro entra prepotentemente nel tempo di vita personale sfumando le tradizionali demarcazioni tra orari di lavoro e di vita sociale.

Proposte e domande

Alla luce del lavoro di analisi effettuato, riconfermiamo la necessità di un percorso che avvii la ridiscussione complessiva della tematica degli orari estesi, sulla base di alcuni principi:

- Rimodulazione e riduzione dell'orario di servizio alla clientela nel cui ambito vada riconsiderato l'orario di apertura delle casse;
- Riorganizzazione dei turni per garantire una migliore copertura delle fasce di maggior afflusso;
- Ridefinizione degli orari diversificati sulla base delle reali esigenze dei territori;
- Garanzia di organici adeguati da attuarsi attraverso processi di sviluppo professionale e/o riconversione del personale interessato da accorpamenti sia di punti operativi che di uffici di direzione.

Inoltre una serie di questioni si è delineata con particolare evidenza.

- Qual è la reale compatibilità tra il modello di servizio (che nei fatti non è stato modificato e al momento, formalmente, è una mera riproposizione dell'esistente) a fronte dei nuovi orari?
- Ha senso, come l'azienda sostiene esplicitamente, perseguire il presuntuoso tentativo di educare la clientela o non sarebbe piuttosto necessario accompagnare e assecondare il mercato?
- Quali sono gli spazi per rendere compatibile un orario esteso indifferenziato con i diversi modelli organizzativi che vengono realizzati "de facto" nei diversi territori?
- E inoltre, è immaginabile un processo di decentramento organizzativo che tenga conto delle diverse esigenze di realtà diverse?
- E se sì, con quali livelli di autonomia, entro quali limiti e con quali risorse?
- Quali sono gli effetti degli orari estesi sulla distribuzione dei carichi di lavoro e come si può intervenire sulle distorsioni di tali distribuzioni?
- Quanto incide sull'irrigidimento dei ruoli professionali la diversa distribuzione delle presenze in filiale?

Tutte queste domande meritano una risposta attenta e meditata, e sono il presupposto per capire, nel merito e senza pregiudizi, la reale efficacia di questo progetto – o più correttamente, della sua applicazione – rispetto agli obiettivi di incremento della redditività della rete e della difesa dei livelli occupazionali. E più in generale rispetto a quale modello di servizio occorrerà mettere in banca per la banche di oggi e di domani. La ricerca delle risposte a queste domande sarà la nostra pista di lavoro per i prossimi mesi.

25 novembre 2011

*Segreteria di Coordinamento Fisac/Cgil
Banca Intesa SanPaolo*

*Gruppo di Lavoro Fisac/Cgil
Progetto "Banca Estesa"*