



UIL CREDITO, ESATTORIE E ASSICURAZIONI

Aderente a Union Network International – UNI

UILCA BANCO DI NAPOLI

Gruppo IntesaSanpaolo

R.S.A. di Reggio Calabria

mail antonio.traclo@uilcais.it

tel. 338/1421646

NON E' COSI' CHE SI MIGLIORA...

La **riflessione** che si vuol fare **sull'applicazione del nuovo modello di servizio** nasce dalla lettura di un libro sull'introduzione dei principi del *lean thinking* (letteralmente "pensiero povero") nella gestione delle aziende.

Nel libro si parla dell'applicazione del metodo alle imprese industriali, ma non è difficile vedere nella nuova organizzazione il tentativo di applicare gli stessi principi con un approccio situazionale, adattandoli al peculiare contesto.

Innovazioni come quella delle **riunioni giornaliere** vanno evidentemente nella direzione di promuovere il miglioramento graduale ma continuo, l'approccio scientifico al *problem solving* e la ricerca di uno *standardized work* che diminuisca o elimini la variabilità indesiderata.

Nella direzione dello *standardized work* va l'utilizzo dei **portafogli consigliati**, mentre **l'introduzione dei gestori PAR** cerca di ridurre al minimo gli "sprechi", dando la possibilità agli addetti di intervenire in un maggior numero di aree del *value stream* della filiale, e quindi ridurre, ad esempio, i tempi di attesa della clientela.

Un sindacato responsabile come il nostro non ha paura che le maggiori efficienze e i recuperi di produttività che la sua applicazione dovrebbe portare creino problemi occupazionali, perchè **le aziende che diventano più efficienti** e rispondono meglio alle esigenze della clientela **aumentano la soddisfazione dei propri dipendenti oltre che i propri ricavi**, e di norma non riducono i livelli occupazionali, anzi **creano nuova occupazione**.

E veniamo al *ma*, **perché c'è anche un ma** : nel suo libro l'autore ci spiega che **per applicare con successo il *lean thinking* sono necessarie alcune condizioni**.

La prima è un consistente investimento in formazione, training on the job e crescita dei collaboratori: e qui l'azienda snocciola i dati sulle ore di formazione erogate on line, le giornate di aula ...

Ma vogliamo continuare a far finta di non vedere come viene fruita la formazione on line dalla maggioranza dei colleghi?

Di fretta, sotto la pressione di mail e lync continui che ti dicono che devi fare 4 corsi **oggi**, seduti nella propria postazione, con il telefono che squilla, il lync che lampeggia, il cliente che si siede e il collega che ti chiede una spiegazione.... e poi arrivati al test ci si affanna a chiedere al collega accanto, o magari addirittura a quello di un'altra filiale: “ma tu l'hai già fatto? Mi dici le risposte?”, **terrorizzati dal pensiero che se non si passa il test bisogna rifare daccapo il corso**, e tra mezz'ora magari il direttore o il responsabile di turno ti scriverà un'altra mail per sapere come mai non lo hai ancora terminato.

Questa si può chiamare formazione? Secondo noi assolutamente no.

C'è un recupero di produttività? C'è (oggettivamente è così) in molte filiali una diminuzione dell'afflusso di clienti, specie nelle giornate centrali della settimana?

E allora **perché non si fa** andare i colleghi, a turno, in una postazione più defilata, dove possono chiudere la porta, fare il proprio corso con attenzione e concentrazione, e avere poi la soddisfazione di fare il test da soli e di passarlo senza patemi?

Questa è veramente una di quelle cose su cui tutti a parole sono d'accordo ma, e **non si capisce per quale motivo**, non si realizza mai.

Non si riesce a farlo per problemi logistico-organizzativi? Si può utilizzare l'accordo sul lavoro flessibile recentemente siglato.

Perché non dare una giornata (o una mezza giornata, a secondo delle esigenze), a turno ai colleghi che devono fare i corsi, e permettere loro di seguire i corsi di formazione on line a domicilio?

E' sufficiente avere a casa un pc con connessione internet e un buon programma antivirus, e **sarebbe anche l'occasione per prendere finalmente delle iniziative concrete in tema di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro.**

La seconda condizione è la motivazione e il coinvolgimento dei colleghi, e qui entrano in gioco le capacità del “capo”.

Ma secondo voi **i colleghi si motivano e si coinvolgono** in un progetto così rivoluzionario apostrofandoli dicendo loro che sono **incapaci** di lavorare, **minacciandoli con lo spettro di un trasferimento** o addirittura di un **probabile licenziamento** se non si raggiungeranno gli obiettivi fissati dal piano aziendale?

In questi casi **siamo ben oltre le pressioni commerciali**, si tratta di un problema di capacità di leadership, di **comportamento** lesivo della dignità e della professionalità dei lavoratori, **totalmente disallineato dai principi di condotta nelle relazioni con i collaboratori**, dalla stessa azienda enunciati nel Codice Etico.

Non sono certo questi, “i comportamenti...” (del management) “... coerenti con il coinvolgimento, la valorizzazione e il rispetto delle persone..”, di cui si parla nel libro riguardo al ruolo del capo azienda.

Senza considerare che prima di chiedere dei risultati **bisognerebbe mettere a disposizione dei collaboratori delle procedure che funzionino un po' meglio** di quelle recentemente introdotte per il rilascio delle carte di credito e l'erogazione dei prestiti personali.

La terza condizione è il cambiamento del processo di budgeting: in un *lean journey*, nel guado di un cambiamento organizzativo così grande, **non si può pretendere di mantenere lo stesso controllo puntuale sul budget, con cadenza mensile, settimanale, spesso giornaliera, filiale per filiale, spesso persona per persona.**

L'autore dice addirittura che **il *lean thinking*** “si articola in un portafoglio di progetti di miglioramento che **coinvolge tutta la struttura organizzativa e sostituisce *de facto* il processo di budgeting**”; se si vuole avere successo, bisogna correre il rischio e avere fiducia che l'applicazione corretta del metodo porterà dei risultati.

Ma non si può iniziare un cambiamento organizzativo così rivoluzionario e non accettare che ci possano essere delle fasi di assestamento.

Per chi vuole approfondire le tematiche, il libro citato è “L'arte di migliorare” di Arnaldo Camuffo, professore ordinario di Organizzazione Aziendale e Lean Management all'Università Bocconi di Milano.

Chiudo con uno spunto di riflessione, citando ancora l'autore del libro, che nella conclusione critica l'utilizzo del PIL come indicatore della ricchezza di un Paese, evidenziando che parte di esso non crea un reale valore aggiunto per il Paese o un aumento del benessere delle persone, e propone come nuovo indicatore, questa volta da minimizzare anziché massimizzare, il SIL (spreco interno lordo).

Qualche esempio di spreco eliminabile nella nostra realtà?

La richiesta di report concretamente inutili, o le filiali aperte con orari estesi alla sera fino alle ore 20.00 e al sabato mattina, in mancanza di effettive esigenze manifestate dalla clientela.

Buona giornata a tutti.

Reggio Calabria, li 30/03/2015

Rsa Uilca Banco di Napoli