

L'AZIENDA CHE NON C'E'

“Azienda e Business”, l'ultimo editoriale di “Crescere Insieme”.

Anche in questo numero il Direttore Generale indica un percorso, un quadro per un'azienda ideale. Chi non ci si riconoscebbe.

È difficile contestare queste interessanti suggestioni, perché mai porvi dei limiti?

Finito di leggere l'articolo, e chiuse le pagine della rivista, dobbiamo necessariamente ricalarci nella realtà “reale” del vissuto quotidiano, e qui, purtroppo, i grandi enunciati, i progetti e le guide-lines, ci riportano drammaticamente con i piedi per terra.

Ci viene in mente la lettera d'intenti riportata nel contratto integrativo, nel bilancio sociale, nell'accordo per lo spin-off della I.T.SERVICE.

Grande enfasi declaratoria, nessun riscontro pratico a quanto annunciato. Prendiamo il primo punto dell'editoriale.

Continuare ad affermare che “il capitale umano deve essere valorizzato” vuol forse significare che finora sul capitale umano si è investito poco o nulla?

In un recente incontro con la Direzione Risorse Umane ci è stato chiesto di sottoscrivere un “Piano Formativo Aziendale” rivolto *...a fasce di lavoratori da tempo non destinatari di progetti formativi inquadrati da almeno 7 anni al 2°, 3° e 4° livello.....*

Proporre a colleghi, a cui poco o nulla è stato dato, con scarsa “alfabetizzazione informatica primaria”, un corso intitolato “Alla ricerca della relazione positiva”, ci sembra fantasioso ed inadeguato.

Una recente indagine, svolta tra i funzionari aziendali, ha messo in evidenza alcune criticità sulle quali vogliamo richiamare l'attenzione della Direzione Risorse Umane.

- L'informazione che l'azienda dà ai propri collaboratori (obiettivi, risultati, strategie) è negativa;
- Il sistema della valutazione delle prestazioni e il sistema incentivante nei confronti dei propri collaboratori viene valutato completamente negativo. Si intravedono pochi spazi per lo sviluppo professionale;
- La formazione è poco soddisfacente, sia per quanto riguarda la figura del funzionario, sia per quanto riguarda quella dei collaboratori.

Alla luce di quanto sopra, pertanto, la valorizzazione delle risorse risulta un semplice enunciato.

A tale riguardo chiediamo di dare concreta attuazione a quanto disposto dal Punto VI del C.I.A. ribadendo quanto già avanzato in data 18 gennaio u.s. alla Direzione Risorse Umane per realizzare, con il contributo dei funzionari aziendali, la “mappatura” delle esigenze di formazione e addestramento delle risorse umane (vedasi C.I.A. Parte Seconda Funzionari-Premessa).

L'azienda che scaturisce dalla indagine la dice lunga sull'efficienza del cruscotto necessario per una navigazione sicura (punto secondo dell'editoriale). Ma quali strumenti idonei, ma quali spie (nel senso delle lampadine)!! L'indagine evidenzia inoltre che l'appartenenza ad una determinata area aziendale è un rilevante fattore di forza o di debolezza; in pratica ci sono settori che, per dirla con l'apologo utilizzato da G. Orwell nel libro “La Fattoria degli animali”, risultano “più uguali” di altri.

il salvagente

“Azienda Habilis e Azienda Sapiens” (terzo punto), cioè “non basta ricordare il passato e vivere nel presente, è necessario guardare al futuro”.

La situazione attuale, caratterizzata da rallentamento della raccolta premi, sbilanciamento del portafoglio danni sul settore auto, avrebbe potuto e dovuto stimolare una strategia reattiva, tipica di un’azienda “Sapiens Sapiens”.

La disincentivazione di soggetti pensanti e progettuali (troppo rischioso farsi avanti, se poi non va bene si cerca solamente una “testa da tagliare”) si riflette oggi in un deficit manageriale che traspare da:

- Pochezza dei progetti di rilancio del settore aziende,
- L’attaccamento ossessivo a modelli organizzativi obsoleti,
- Il gap tecnologico accumulato con dispendiosi ed inutili tentativi, negli anni trascorsi, di evolversi su un sistema più moderno e la falciatura di responsabili in questo settore (ma perché chi li ha scelti non deve mai renderne conto?).

Tutto ciò dimostra, e ci dispiace, che l’ “Azienda Sapiens” citata dal Direttore Generale è ancora lontana.

Per quanto riguarda il quarto punto (dal “vecchio” marketing al *relationship marketing*); abbiamo lanciato una proposta concreta alla Direzione per un diverso approccio nei confronti del cliente (vedere la lettera al Direttore Generale di seguito riportata) per il superamento della logica miope della “centralità del prodotto”.

Per quanto riguarda il quinto punto, le aziende devono imparare prima di tutto a competere con se stesse, confrontandosi con *benchmarking* interni, (cioè cogliere gli aspetti migliori e utilizzare quindi i parametri “eccellenti” di altre organizzazioni, in pratica una metodologia atta ad individuare il miglior standard di riferimento disponibile al fine di definire un efficace processo di miglioramento).

Panoramica a 360° nella nostra azienda. Non scorgiamo modelli a cui fare riferimento.

Infine. La compressione del tempo intercorrente tra le intenzioni strategiche e tattiche e le loro realizzazioni pratiche, cioè l’immediatezza dell’azione è il vero discriminante (sesto punto).

Quanto sopra ovviamente richiede un’organizzazione basata sul team, sulla squadra, sulla collaborazione; parola magica ma troppo spesso abusata.

Occorre essere competenti, credibili e saper far funzionare il sistema complesso in cui vive l’azienda; per noi manca uno stile di leadership, in grado di trasferire e diffondere competenze manageriali chiave:

- Autorevolezza;
- Guida della squadra.
- Sviluppo delle persone;
- Integrazione organizzativa;
- Responsabilità decisionale;
- Capacità di realizzare le strategie;
- Senso degli affari;

Comportamenti che dovrebbero costituire la base comune del modo di gestire le persone.

A PROPOSITO DI RELAZIONI INDUSTRIALI

Come nostra abitudine, rendiamo pubblica la lettera da noi inviata al Direttore Generale, in occasione della nuova organizzazione della Funzione Commercial & Industrial Line recentemente presentata:

Sede, 21 febbraio 2005

Al Direttore Generale
Dr. Ezio Paolo Reggia

Sentiamo il dovere di scrivereLe questa nostra alla luce delle attuali relazioni industriali che, nostro malgrado, ci sembra abbiano imboccato una strada che, pur non condividendola, non possiamo fare altro che accettare, cioè il misconoscimento di quanto riportato sulla lettera di intenti.

“Fattore umano e qualità” è il titolo di una Sezione del volume “Management”, pubblicato dall’Azienda, nel quale sono raccolti i Suoi editoriali pubblicati che, più di altri, hanno attirato i nostri interessi, considerati i temi di stringente attualità e di portata strategica da essi rappresentati.

Dalla lettura si traggono indicazioni e condivisioni di vedute che tuttavia si discostano progressivamente nel momento in cui si cercano riscontri pratici nel vivere la realtà aziendale di ogni giorno.

Da qui si misurano le abissali distanze che intercorrono tra le suggestioni che sono capaci di suscitare temi come “l’aggiornamento professionale”, “formazione e professionalità” e l’assenza di modelli e strumenti che rendono quanto mai labile, evanescente e precaria la cultura dell’azienda intesa come sistema di valori a cui essa si ispira ed affonda le proprie radici.

Per rendere più esplicito il nostro pensiero prendiamo a riferimento le riflessioni sul concetto di professionalità riportate nel capitolo 4° parte seconda del volume sopra citato:

“Professionalità è anche umiltà, è insegnamento a combattere le presunzioni, la casualità

l'improvvisazione. Il "professionale" si distingue dal "presuntuoso" nella critica: il presuntuoso critica tutto e subito, senza capire. Il "professionale" prima si informa, ricerca i perché e poi, dopo aver capito, formula le sue osservazioni.... dà un suo contributo alla soluzione dei problemi, anche se si possono avere punti di vista diversi."

E' proprio partendo dal valore che le suddette riflessioni assumono che riteniamo sussistere la stessa differenza che, per usare un diffuso modo di dire, c'è tra il giorno e la notte, se solo ci soffermiamo e prestiamo attenzione ad un tema di grande complessità quale è quello rappresentato dalla gestione delle risorse umane.

Non interpreti queste parole come una nostra sterile critica nei confronti dell'impresa. Queste riflessioni scaturiscono da un'indagine a mezzo questionario effettuata tra i funzionari, a cui hanno risposto in 53 su 72 (il 73,6%):

Tra le numerose risposte fornite troviamo:

- Le relazioni tra Direzione e resto dell'azienda è molto carente per quanto riguarda le capacità organizzative, la gestione delle deleghe e dei gruppi di lavoro,
- Il sistema di valutazione ed incentivazione dei collaboratori è completamente negativo,
- Poco soddisfacente è il giudizio riservato alla formazione.
- Alcune aree aziendali sono più svantaggiate di altre nella gestione della propria attività,

Quanto sopra dà la sensazione che, forse, si sta perdendo il controllo con l'azienda reale.

Il "buon cruscotto con le spie e gli strumenti funzionanti" per garantire una guida sicura e consapevole per arrivare a destinazione (punto secondo del Suo Editoriale su "Crescere Insieme" dicembre 2004), a nostro avviso ha i fili staccati o i sensori rotti, pertanto è solo bello da vedere ma non serve a nulla, ed è molto pericoloso per chi intenda veramente raggiungere la destinazione.

Riteniamo che le problematiche evidenziate dall'indagine sopra citata non siano semplicisticamente riconducibili ad una mera competenza sulla base dell'organigramma aziendale derivante alla Direzione Risorse Umane.

Riteniamo invece che questo malessere sia ben più profondo e radicato e che derivi anche dall'assenza di figure dirigenziali che abbiano saputo distinguersi per quelle caratteristiche che dovrebbero, secondo un profilo da Lei tracciato, rappresentare il meglio delle qualità di un dirigente ossia: "fornire informazioni ai propri collaboratori senza farsi distrarre da altre cose; dimostrare capacità di coltivare gli uomini e le donne di cui la Società ha bisogno, spingendoli a utilizzare tutte le loro migliori risorse, proteggendole dalle "intemperie" ma riprendendoli costruttivamente quando necessario e innaffiandoli quotidianamente di valori. Con semplicità, con profondità, con umanità, sviluppando una mentalità aperta".

La carenza di figure dirigenziali adeguate si rivela oggi, in un momento di difficoltà di mercato, sia per la pochezza delle idee con le quali si affronta il rilancio del settore del Commercial & Industrial Line, presentato dal Vice Direttore Generale Aggiunto, sia con la presentazione di un nuovo organigramma, che

coinvolge direttamente il Sindacato nella figura del collega Giovanni Dussin, da decenni impegnato in attività sindacale a livello aziendale ed extra aziendale. Il 17 agosto 2004 il Sindacato, anche in qualità di soggetto portatore di interessi attivi, e in risposta al Suo invito a produrre proposte e suggerimenti, Le scriveva, invitandoLa ad valutare la seguente strategia, per contrastare il rallentamento della crescita nel settore danni:

"Alla luce di quanto sopra riteniamo urgente attivare, come da Lei più volte sollecitato, le seguenti iniziative:

- Studio del mercato e individuazione delle necessità del nostro cliente;
- Recupero di professionalità interne nell'ambito della realizzazione dei prodotti;
- Realizzazione di effettive sinergie fra i vari settori aziendali (area tecnica, Commerciale, DSI) per la condivisione della "mission" e dei programmi dell'azienda."

Il 26 novembre 2004 la Direzione Generale presenta la nuova organizzazione della Funzione Commercial & Industrial Line nella quale identifica una nuova funzione "Politiche Operative, Sviluppo Prodotti, Nuovi Mercati" i cui scopi sembrano richiamare quanto il Sindacato ha proposto con la sopraccitata lettera.

Con una certa fatica abbiamo letto le due pagine del Direttore del personale con cui descrive la nuova funzione che dovrebbe essere svolta dal collega sindacalista Dussin cercando di comprendere, in mezzo a roboanti quanto poco chiari incarichi, la reale strategia dell'azienda su come affrontare le sfide vere e rilanciare il settore delle aziende, anche per controbilanciare l'eccessivo peso del settore Auto nel portafoglio danni.

Sinceramente non comprendiamo l'atteggiamento della Direzione Generale che, dopo avere per anni dichiarato di essere disposta, anzi aver sollecitato proposte costruttive e suggerimenti per migliorare, di fronte ad una proposta vera e concreta, la svisciva investendo in un collega con un trascorso professionale che nulla ha a che vedere con la nuova funzione, pensionabile in ogni momento, tra l'altro da sempre impegnato come dirigente sindacale, e lo cala, come un "deus ex machina" ad occupare un incarico che non ha mai svolto nessuno in quest'azienda.

Riteniamo doveroso ricordarLe, come portatori attivi di interessi, che l'azienda ha bisogno (come scrivevamo nell'ultimo "Salvagente") di "Fare squadra per fare Business" valorizzando le persone che pensano e propongono, non di utilizzare le riorganizzazioni aziendali per dei personali "regolamenti di conti".

Da quando la gestione delle relazioni industriali è stata affidata ad un Comitato di Direzione si sta progressivamente consolidando il nostro convincimento che l'Azienda intenda, purtroppo, abbandonare il collaudato metodo sin qui adottato "Per lo sviluppo delle relazioni sindacali in Società Cattolica" del 28 ottobre 1997" riportato nel contratto integrativo aziendale, nel bilancio sociale e nell'accordo per la recente cessione di ramo d'azienda.

La RSA
FIBA CISL, FNA, UILCA

MISSION IMPOSSIBLE?

Un successo annunciato

Il 2004 è stato l'anno ...Giada!!

Finalmente i risultati "a dir poco sensazionali" della Divisione Personal Line!!

Con un raggelante candore, il "FOGLIO D'INFORMAZIONE SUPER ISTANTANEA! N.258" fornisce (finalmente) i dati delle vendite dei nuovi prodotti della Personal Line.

"Nel 2003 erano state sottoscritte 43 polizze Giada, nel 2004 siamo passati (udite, udite!!!) a 538.. (ma solo negli ultimi 2 mesi del 2004)

Qual è il segreto? Pensateci..."

Abbiamo fatto due piccoli calcoli (il cosiddetto "conto della serva"):

Agenzie di Cattolica (compresa Divisione Verona)	Media Polizze Giada vendute per agenzia nel 2003	Media Polizze Giada vendute per agenzia nel 2004
728 (nel 2003)	43/728=0,06	534/769=0,70
769 (nel 2004)		

Se il mercato "tira" e la Direzione commerciale non aumenta il numero delle agenzie, per il 2005 sarà raggiunto il fantasmagorico risultato di 1 polizza Giada per Agenzia!!!!

Siamo curiosi di conoscere i brillanti risultati di altri prodotti della "Personal Line", quali **Quintessenza, Tre desideri, Gulliver, Operazione Cerotto** (della quale sono già state vendute "svariate" polizze, come risulta, con ampio risalto, nel numero 3-4 Dicembre 2003 di "Crescere Insieme").

Ci sembra (parafrasando una celeberrima frase dello statista inglese Winston Churchill) che **"mai così tanto abbia prodotto così poco"**.

Ai responsabili della Personal Line il nuovo "Master Plan" assegna i 4 progetti strategici per lo "Sviluppo Organizzativo delle Aree Tecnico Assuntive":

1. Revisione Modelli Organizzativi
2. Revisione Organizzativa della Linea Aziende
3. Sviluppo business linea aziende
4. Sviluppo business tutela giudiziaria.

CODICE DI COMPORTAMENTO

La Direzione Risorse Umane ha recentemente presentato il codice di comportamento per tutti i dipendenti della capogruppo.

In tale codice si mescolano e si confondono norme prescrittive, divieti, richiami etici, mission aziendale.

La sua pubblicazione e diffusione è in linea con quanto previsto dal Decreto Legislativo 231/2001 (Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni) la dove prevede, all'art.12 - Casi di riduzione della sanzione pecuniaria, l'abbattimento della sanzione da un terzo alla metà in caso di adozione di un sistema disciplinare.

Ricordiamo a tutti che il nostro rapporto di lavoro è regolato da:

- Costituzione della Repubblica Italiana
- Codice Civile
- Codice Penale

E dai seguenti accordi sottoscritti tra le parti:

- Contratto Nazionale di Lavoro
- Contratto Integrativo Aziendale

Ci permettiamo inoltre di consigliare all'azienda l'acquisto e la distribuzione del noto trattato del Cinquecento "GALATEO ovvero de'costumi" di Monsignor Giovanni della Casa sulla "buona creanza".

Ben altro, a nostro avviso, è il CODICE ETICO.

Un "contratto sociale" sottoscritto da tutti i soggetti che gravitano attorno all'impresa, che decidono di limitare la propria libertà di operare in termini meramente opportunistici, per garantirsi una maggiore cooperazione con tutti gli altri portatori di interessi.