

## Sistema Incentivante: poche luci e molte ombre.

Il 30 novembre scorso abbiamo incontrato l'azienda sul sistema incentivante. La procedura contrattuale (art. 46, comma 4), della durata complessiva di 20 giorni, ha avvio con l'informativa ai sindacati che possono far pervenire le proprie osservazioni e proposte e avviare un confronto. Espletato tale iter, l'azienda può comunque attuare il proprio progetto di sistema incentivante senza la necessità di un accordo sindacale.

Tale ultimo passaggio è di fondamentale importanza per comprendere come gli strumenti a disposizione dei lavoratori e dei propri rappresentanti consistano essenzialmente in una "moral suasion", fondata sulla capacità di portare esperienze concrete, proposte costruttive ed osservazioni utili al superamento delle criticità. Questa capacità di persuasione morale risulterà tanto più valida ed efficace quanto fondati e circostanziati risulteranno i suggerimenti e le considerazioni prodotti.

Va innanzitutto detto che il sistema che sarà introdotto a partire dall'inizio del 2011 (sarà su base annuale ed i primi incentivi saranno erogati nel 2012) sostituirà il **sistema premiante** fino ad oggi in vigore che prevedeva, nella totale assenza di regole e trasparenza e senza alcuna possibilità di controllo, l'erogazione di premi (in genere a marzo) su base assolutamente discrezionale secondo un iter che prevede la proposta da parte del responsabile e l'approvazione delle Risorse Umane. Sistema che, da un lato, ha spesso generato un rimpallo di responsabilità tra il capo ed i livelli superiori ("ti ho proposto per un premio ma non lo hanno approvato"... suona familiare?), dall'altro è stato frequentemente utilizzato come parziale contropartita per una promozione mancata ("ti ho proposto per la promozione ma non l'hanno approvata, quindi sono riuscito a farti avere almeno il premio"... a quanti è successo?).  
N.B.: a marzo 2011 sarà ancora in vigore il sistema attuale.

### Introduzione al progetto presentato dall'azienda.

Il sistema incentivante presentatoci riguarda - come da noi auspicato - tutto il personale, e lo distingue in due grosse aree: **Area Business** (denominato **RVB** - retribuzione variabile Business) e **Area non Business** (denominato **Bonus**).

**Nelle Aree Business** (sistema RVB) rientra tutto il personale (compresi Responsabili, Team Manager e Account Manager) dei canali:

- ✓ Clienti (Diretto, Canale Telefonico e Web Credit),
- ✓ Studio (CSZ e Servizi Centrali Studio),
- ✓ Recupero (CRZ e Recupero Avanzato),
- ✓ Distribuzione e Veicoli (Grandi Accordi, rete Account, Key Account, Resp. Centro Partner e addetti Sviluppo Commerciale),
- ✓ Banche (Key Account, Account e Animatore Rete BNL),
- ✓ Contenzioso (Legale, Stragiudiziale, Pre-contenzioso e Ricerca PSI ctx).

**Il sistema RVB riguarda un totale di circa 1300 persone e ha un budget previsto di circa € 1.530.000.**

**Nelle Aree non Business** (sistema Bonus) rientra tutto il personale non considerato nelle aree business. Il sistema Bonus per queste aree si suddivide in due, distinguendo tra **Bonus Manageriale** e **Bonus Operativi**.

Il **Bonus Manageriale** riguarda i seguenti ruoli delle strutture di sede:

- ✓ Tutti i ruoli gestionali (Gestori),
- ✓ Tutti i ruoli Professional (Responsabili),
- ✓ Tutti i ruoli Professional (che non sono Responsabili).

Il **Bonus Operativi** coinvolge tutti i ruoli che non risultano destinatari del sistema RVB e del Bonus Manageriale:

- ✓ Operativi Area Staff e Amministrativa,
- ✓ Operativi Area Informatica, Tecnologica, Logistica.

**Il sistema Bonus coinvolge nel suo insieme un totale di circa 680 persone e prevede un budget di circa € 980.000.**

### Illustrazione del progetto presentato dall'azienda: il Sistema RVB

La descrizione non può che essere sintetica e ci rendiamo conto che non sarà facile spiegare nel dettaglio il progetto e comprenderne i meccanismi.

Il **sistema RVB** (riguardo al quale richiamiamo i nostri precedenti volantini del 24 giugno e dell'8 settembre scorsi sui test relativi ad Account, Recupero e Studio, in quanto l'impianto di base è - salvo alcuni accorgimenti - sostanzialmente quello testato) distingue tra ruoli con 3 aree di obiettivo e ruoli con 2 aree di obiettivo.

... segue

**Ruoli con 3 aree obiettivo** (quantitativo di gruppo che pesa il 30 %, quantitativo individuale che pesa il 50%, qualitativo individuale che pesa il 20%):

- Tutti i Responsabili (escluso TM recupero "supporto");
- Key Account;
- Consulente Recupero Fase 2 (escluso Team "supporto" e storm);
- Consulente Recupero Fase 3;
- Consulente Commerciale C.C. (CUC);
- Consulente Commerciale P.P. (Web Credit e Centro Nuovi Prodotti).

**Ruoli con 2 aree obiettivo** (quantitativo di gruppo che pesa il 70 %, qualitativo individuale che pesa il 30%):

- TM Recupero "supporto";
- Consulente Recupero Fase 2 dei Team "supporto" e storm;
- Analista Crediti;
- Consulente FOV;
- Gestore Partner Commerciali (Partner Care);
- Consulente Commerciale P.P. (Centri Clienti);
- Addetto Telemarketing;
- Addetto attività legali (Contenzioso legale);
- Consulente Recupero (Leasing);
- Addetto Contenzioso Stragiudiziale;
- Consulente Recupero Pre-contenzioso;
- Addetto PSI Contenzioso.

### Nostre valutazioni sul sistema RVB

Le valutazioni effettuate al momento della presentazione dei test e le perplessità allora espresse restano confermate e sono relative, innanzitutto, alla **misurazione degli aspetti qualitativi** che avviene con una valutazione del responsabile, mentre noi riteniamo che andrebbero utilizzati strumenti di rilevazioni terzi e non discrezionali oppure, qualora ciò non fosse possibile, andrebbe utilizzata la valutazione delle prestazioni annuale ed evitare una duplicazione dei momenti valutativi che rischia di generare confusione.

In merito alla **distinzione tra ruoli con 2 o 3 aree di obiettivo**, pur non esprimendo un giudizio di merito, riteniamo sia di difficile comprensione il fatto che mansioni come quelle dei Consulenti Commerciali P.P. del Diretto in cui l'obiettivo individuale esiste da sempre ed ha una concreta rilevanza nell'attività quotidiana siano inserite tra i ruoli per i quali non è previsto un obiettivo quantitativo individuale.

La misurazione delle prestazioni in merito agli obiettivi quantitativi individuali, poi, presenta delle serie criticità relative a possibili forme di **controllo dell'attività lavorativa vietate dalla legge**. È necessario introdurre delle garanzie formali e sostanziali affinché la misurazione ai fini dell'erogazione degli incentivi non si tramuti in un'intollerabile forma di controllo. L'azienda deve garantire la rilevazione dei dati su periodi mediamente lunghi (almeno su base mensile) e l'accesso ai sistemi di rilevazione deve essere consentito solo agli amministratori di sistema ai fini del corretto funzionamento dei software, e alle Risorse Umane ai fini esclusivi dell'erogazione dei premi e non di valutazioni e giudizi in merito all'attività del collega.

### Illustrazione del progetto presentato dall'azienda: il Sistema BONUS

Il sistema Bonus per le strutture non Business, come detto in precedenza, si distingue in Bonus Manageriale e Bonus Operativi.

#### Bonus Manageriale prevede:

- 3 o 4 aree obiettivo qualitativo definite dal Responsabile;
- 1 area obiettivo definita dalla DRU relativa all'area comportamentale.

#### Bonus Operativi prevede:

- 2 o 3 aree obiettivo qualitativo definite dal Responsabile;
- 1 area obiettivo definita dalla DRU relativa all'area comportamentale.

### Nostre valutazioni sul sistema BONUS

In sintesi, il sistema Bonus prevede degli obiettivi/parametri individuati **discrezionalmente** dal Responsabile; delle priorità assegnate a tali obiettivi **discrezionalmente** dal Responsabile; una valutazione sul raggiungimento o meno degli obiettivi espressa **discrezionalmente** dal Responsabile.

**Se ne deduce l'assoluta discrezionalità del sistema per i ruoli non business.** E non è un caso che l'azienda definisca l'RVB come "sistema incentivante" mentre il Bonus come "sistema premiante"! Anche per gli stessi Responsabili si

...segue



tratta di un ulteriore aggravio di responsabilità diretta e personale, a fronte del quale nulla è riconosciuto! **Di fatto possiamo affermare che per i ruoli di sede interessati dal sistema Bonus la discrezionalità propria dell'attuale sistema premiante resta confermata in pieno.**

L'unica differenza consisterebbe nel fatto che, mentre oggi non si può effettivamente sapere di chi sia la responsabilità per un premio non percepito (del capo? Del Direttore? della DRU?), con il nuovo sistema si saprà che tutti concorrono al sistema premiante, che c'è un "montepremi" fissato dal budget, e che le valutazioni sull'effettivo raggiungimento dei parametri sono esclusivamente del proprio capo. Al contrario del sistema RVB, non si ha quindi la certezza di misurare il proprio operato confrontandolo con dei valori numerici.

Altra chicca consiste nel fatto che il budget, che nel sistema Bonus viene definito "Pivot", può essere rivisto in corso d'opera in base all'andamento aziendale. Come risulta facilmente intuibile, equivarrebbe a cambiare le regole del gioco a partita in corso e, questo rappresenta, secondo noi, un ulteriore punto debole dell'intero impianto.

### Conclusioni

In conclusione, rivendichiamo il raggiungimento di un nostro obiettivo posto come condizione pregiudiziale, cioè che il **Sistema Incentivante coinvolgesse tutto il personale.**

Non è assolutamente condivisibile la limitazione al solo personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato e la conseguente **esclusione dal sistema incentivante di tutti i colleghi con contratto a tempo determinato, d'inserimento o comunque diversi dal tempo interminato.**

Va previsto, per entrambi i sistemi, un **iter formale, ufficiale e garantito, per promuovere eventuali ricorsi** contro la mancata percezione del premio, soprattutto a causa delle numerose aree di discrezionalità previste.

Come sin qui illustrato le perplessità sono diverse e vari risultano gli aspetti critici soprattutto sul tema della discrezionalità: **un sistema incentivante dovrebbe essere basato su parametri certi, chiari e misurabili, ed i risultati dovrebbero essere confrontabili con gli obiettivi.** Questo avviene in parte per il sistema RVB, mentre non è assolutamente previsto per il sistema Bonus.

Comprendiamo la necessità di un periodo di rodaggio e siamo convinti che "sbagliando si impara"; però siamo anche convinti che se l'azienda fosse disponibile ad ascoltare ed accogliere il nostro contributo (nonché quello dei colleghi coinvolti nei test) apportato con spirito collaborativo, si potrebbero evitare a priori degli "errori" e migliorare il meccanismo.

Nonostante abbiamo già espresso tutte le nostre considerazioni in occasione dell'incontro sindacale, provvederemo a comunicare formalmente all'azienda e secondo la procedura prevista dal CCNL le nostre osservazioni, le nostre critiche costruttive ed i nostri suggerimenti.

A disposizione per qualsiasi chiarimento.

Le Segreterie Aziendali  
**FALCRI - SILCEA**