
Coordinamento Aziendale Banco di Sardegna

IL CRONOMETRO DEL MARATONETA BANCO

Conosciamo tutti la distanza richiesta per la disciplina principe dell'atletica, la Maratona: a voler essere precisi sono 42,195 Km. Una distanza lunghissima nella quale, oltre alla prestazione fisica è richiesto all'atleta un grande equilibrio e una sapiente strategia nel dosare le forze per arrivare fino in fondo. Per definire la strategia e la tattica il maratoneta si avvale del cronometro, che kilometro dopo kilometro, gli consente di confrontare i suoi tempi con i suoi "obiettivi parziali" e valutare come eventualmente re-impostare la gara sulla base della posizione degli avversari e della distanza residua.

Cosa pensereste se vi raccontassero di un maratoneta che, per confrontare tempi e obiettivi, fosse costretto a fermarsi ad ogni kilometro? Diremmo: "... ma perché non pensa a correre? Se proprio deve fermarsi... almeno non lo faccia ad ogni kilometro, ma ogni cinque! C'è bisogno di fermarsi per ben 42 volte?".

L'esempio forse è un po' forzato, ma utile per fare il paragone con la squadra Banco di Sardegna, che per la maratona 2015 impone ai propri atleti (filiali) di fermarsi per ben 52 volte (quante sono le settimane dell'anno solare) per misurare e quindi valutare, la propria prestazione.

Se il vero maratoneta per sua fortuna non ha bisogno di fermarsi perché riesce a leggere il proprio cronometro, pensare e correre contemporaneamente, così purtroppo non avviene per le filiali del Banco, costrette a raccogliere dati da filiali satellite, sommarli, controllarli e valutarli. E mentre fa tutto ciò, il collega "cronometrista" di turno si deve necessariamente fermare, perché i clienti, contemporaneamente a tali attività, è impossibile servirli.

Chiunque ha compiti di gestione non può non convenire sulla grande importanza che riveste l'attività di monitoraggio di qualsiasi attività, poiché consente, se necessario, di adottare le eventuali azioni correttive prima che sia troppo tardi.

Qualsiasi direttore di filiale (capace e motivato), ha sempre adottato e utilizzato propri strumenti e tecniche di monitoraggio, qualora non ve ne fossero di standard calati dall'alto. Escludendo quindi che il file di monitoraggio settimanale sia uno strumento di pressione commerciale mascherato, dovremmo desumere che la sua adozione abbia come obiettivo quello di avviare l'attività di monitoraggio laddove ciò ancora non avveniva (neanche in forma "artigianale"). E qualora questo assunto fosse corretto, è lecito

chiedersi: non sarebbe più facile scegliere e formare adeguatamente le figure di direzione, assegnare loro l'onore e l'onere della gestione della propria unità organizzativa, salvo poi contestare (nei modi e nei tempi corretti) l'eventuale mancato raggiungimento di obiettivi? La risposta (negativa) che emerge dalla realtà, suggerisce che forse la gestione del personale ha creato nel tempo dei buchi generazionali e di competenze talmente gravi da non poter avere a disposizione una squadra di direttori "freschi, capaci e motivati", per monitorare da sé l'andamento della propria filiale.

L'importantissima attività di monitoraggio consta di due macro-fasi. La raccolta dei dati e la successiva analisi degli stessi. Nel terzo millennio le aziende "normali" demandano agli elaboratori elettronici la prima fase in quanto più precisi e più veloci dell'uomo, per dedicare tempo e risorse umane alla più importante (e fortunatamente ancora non sostituibile) fase di analisi. Ci si chiede quanto ancora dovremo attendere prima che il Banco decida di allinearsi a tali aziende, sfruttando gli investimenti in software per la raccolta automatica dei dati e tempestiva produzione di report chiari e non ridondanti, e contestualmente di investire nella formazione di figure direzionali focalizzata sull'analisi degli stessi report e sulla pianificazione ed attuazione delle necessarie azioni da essa derivanti.

Per tornare alla metafora del maratoneta, oggi le altre banche/maratonete usano l'i-phone, con il quale misurano in tempo reale il consumo calorico, le variazioni altimetriche, il numero di passi, il battito cardiaco... E noi invece siamo ancora costretti a fermarci, 52 volte, per leggere il cronometro.

La successiva fase di analisi, viste le modalità di raccolta dei dati, lascia il tempo che trova. I colleghi, strangolati dalle ristrettezze di personale si moltiplicano in mille attività e non trovano il tempo e la lucidità per la corretta rilevazione dei dati. Errori che si sommano ad altri errori quando questi vengono raccolti dalle filiali distrettuali, producendo dei dati approssimativi, che si possono riscontrare con i dati ufficiali del controllo di gestione troppo tempo dopo. E il tutto, è bene ricordarlo, per determinare percentuali di raggiungimento di obiettivi che fino a ieri erano provvisori e che sono stati in buona parte stravolti dai nuovi obiettivi ufficiali.

Finalmente, dopo quasi un terzo di gara, il maratoneta Banco ha ricevuto la comunicazione ufficiale della distanza da percorrere per la gara del 2015. Meglio aprile che agosto. Ora auspichiamo che si lascino finalmente correre un po' le filiali, demandando ai direttori la decisione della strategia e della tattica di gara, senza chiedere, ad ogni kilometro, quanta strada è stata percorsa. Facciamo ogni 5 km?

"Una macchina può fare il lavoro di cinquanta uomini ordinari, ma nessuna macchina può fare il lavoro di un uomo straordinario".

Elbert Hubbard