

L'evoluzione del Bancario



Concorso di idee:

NUOVE PROFESSIONALITA' NEL
CREDITO E NELLE ASSICURAZIONI

Giovani, università e lavoro

13 OTTOBRE 2019

Mercuri
Stefania

Indetto da Fisac-Cgil per gli

studenti e laureati dell'Università

Degli Studi Del Sannio - Unisannio

Il bancario

c'era una volta...

Bei tempi. Quando il posto in Banca era sinonimo di lavoro sicuro. Quando un volenteroso ragioniere subentrava 'di diritto' al padre sportellista o fattorino. Quando i bancari prendevano 16 mensilità. Quando alle 5 e mezza, staccavano la spina. Quando il direttore di filiale conosceva il territorio e aveva (una buona) autonomia sulle erogazioni.

Oggi, è un *bollettino di guerra*. Sportelli che chiudono, piccoli istituti che per sopravvivere si fondono con grandi gruppi, *l'home-banking* sempre più utilizzato sia dal pc che dal cellulare.

Nuove tecnologie e riforme del sistema bancario continueranno ad assottigliare i numeri: è questo il timore dei sindacati.

“Viviamo una situazione – dice Lando Sileoni segretario generale della Federazione autonoma bancari italiani – resa meno pesante dal fatto che i lavoratori in esubero hanno lasciato il posto con prepensionamenti o con pensionamenti volontari”. A partire dal 2015, grazie al Fondo per l'occupazione giovanile, il settore è riuscito ad assumere-stabilizzare 17.000 persone a tempo indeterminato. Un ricambio generazionale utile...se si tiene conto dell'evoluzione della tecnologia nei servizi bancari... e del *know how* digitale (implicito) per chi entra in un istituto di credito.

Oggi, il comparto è col fiato sospeso perché a dicembre 2018 è scaduto il contratto. In questi giorni si sta discutendo il rinnovo del CCNL e al momento si parla di rinnovo...e di re-distribuire gli utili.

“Nessuno può più dire – nota il sindacato – che il personale costa troppo. L'efficienza è molto alta. E l'apporto dei dipendenti va riconosciuto. Abbiamo in budget una serie di mosse per cesellare le *new entry* sulla consulenza, sulla multicanalità, sui nuovi scenari di *business*...compresi salute e previdenza complementare. Certo, bisogna uscire del tutto dallo storico schema delle banche: investire sui giovani. E lo stiamo facendo”.

Introduzione

Sono Mercuri Stefania, bancaria sin dal 2002 con un marito, due figli e una laurea da ultimare. Quando sono stata assunta, quella del Bancario era considerata una posizione di "privilegio", non si richiedeva esperienza o particolari competenze acquisite, ma per accedervi ho superato delle selezioni tra giovani diplomati, in materie scientifiche, che avevano riportato la votazione di 100/100 all'esame di maturità, e che avevano buone capacità di lavorare in gruppo, magari facendo rilevare anche qualche caratteristica da *leadership*. In quel periodo per estrarre in banca, era consigliabile conseguire una laurea in economia o giurisprudenza e i bancari che dimostrano eccellenti abilità amministrative e che possedevano una delle suddette lauree avrebbero avuto maggiori possibilità di ottenere delle promozioni nel corso della carriera. Ma anche i laureati in materie umanistiche potevano ambire alla posizione di Bancario a causa del legame diretto col cliente ed al ruolo di "anticipatore di bisogni", che doveva attivare.

" Ad ogni modo, in passato la banca assumeva per mansioni e non per competenze "

Cit.di un collega in pensione

Ossia si entrava in banca come addetti allo sportello e alle mansioni di cassa e poi se si mostravano delle doti commerciali, si passava a funzioni di Gestore(famiglie o aziende) o addirittura per chi avesse delle particolari aspirazioni o doti commerciali/organizzative al ruolo di Direttore.

Oggi invece si entra in banca già come **consulenti finanziari** (alta capacità consulenziale), ma soprattutto se i giovani aspirano ad entrare in banca devono avere un profilo diverso...devono essere **esperti in I.T.(Information Technology)** perché il futuro è ...innovazione. Solo così le banche possono battere la concorrenza che arriva dal mondo esterno (Amazon, Google, facebook).

I ragionieri, i laureati in giurisprudenza/scienze politiche/economia appartengono al secolo scorso. "Ci servono professionisti da inserire nel mondo dell'I.T. perchè è l'essenza del nostro lavoro – spiega Giacomo Castri, direttore recruiting di Intesa Sanpaolo –: certo, esperti in finanza...ma soprattutto ingegneri informatici per supportare la digitalizzazione dei servizi. (fonte: articolo di Laura Bonani del 23/07/2019 sul Corriere.it – la nuvola del lavoro)

Per avvalorare la tesi espressa in premessa allego un articolo di Wall Street Italia che recita:

Com'è dura la vita del bancario

20 Luglio 2018, di [Alessandro Piu](#)

Stipendi fermi, taglio dei posti di lavoro, cambiamento di mansioni. Oggi lavorare per una banca non suscita più invidia

C'era una volta il mito del **posto in banca**. Quello per cui la gente ti guardava con un misto di rispetto e invidia. Un contratto e una carriera blindati, una retribuzione più che dignitosa, un orario di lavoro da trascorrere nella tranquillità di un'ovattata filiale e che ben si conciliava con la vita familiare. C'era una volta, e oggi non c'è più.

Spazzato via, **travolto dall'evoluzione del settore bancario** che negli ultimi anni ha dovuto affrontare la crisi finanziaria, l'arrivo di normative stringenti, la rivoluzione digitale e la concorrenza delle società del fintech, nonché di big del calibro di Apple, Google, Facebook, Amazon, pronti a mettere mani e piedi nel ricco comparto.

L'effetto sugli stipendi è evidente. L'ultimo rapporto dell'**Associazione bancaria italiana (Abi)** sul lavoro nell'industria finanziaria certifica che, negli ultimi anni e relativamente alla componente fissa della remunerazione, in alcuni Paesi europei “non ci sono stati aumenti contrattuali, o sono stati minimi, lasciando alla contrattazione di secondo livello o ad accordi individuali possibili spazi di incremento”.

L'ultimo rapporto di **Hays sulle retribuzioni** indica un stipendio annuale fisso lordo (calcolato su 13 mensilità) di 30.000 euro per un gestore di clienti privati con un'esperienza inferiore a cinque anni, in una banca commerciale. Lo step successivo, per chi ha un'esperienza fino a dieci anni, porta la cifra a 45.000 euro.

Cifre simili vengono rilevate nel **25° Rapporto sulle retribuzioni di Od&M che fissa la retribuzione base annua di un impiegato bancario a 30.227 euro**. A questa va poi aggiunta una quota variabile il cui peso, nel settore bancario, è del 4,6%. La retribuzione totale annua raggiunge così i 31.619 euro. Si tratta di **livelli salariali superiori alla media nazionale ma che sono stati superati da quelli del comparto industria**. Le retribuzioni nel settore finanziario rimangono invece le migliori quando si parla di dirigenti e quadri.

Chiude il cerchio l'Abi con il **Rapporto annuale sul mercato del lavoro** (i cui dati si fermano però al 2016). L'Associazione bancaria distingue tra operatori di front-office e back-office. Per i primi la retribuzione annua lorda è di 33.476 euro, per i secondi ammonta a 33.355 euro. Dal confronto dei dati Abi relativi agli anni passati emerge chiara la frenata nella crescita delle retribuzioni bancarie. Tra il 2013 e il 2016 un impiegato di front office (il classico sportellista) ha visto aumentare la sua retribuzione annua lorda dell'1,2%. Prima della crisi, tra il 2006 e il 2009 il suo salario era aumentato del 5,8%.

Il contratto dei bancari è peraltro al centro dell'attenzione in queste settimane. Dopo gli anni della crisi le banche italiane sono tornate a fare utili e i sindacati di settore sono decisi a battere cassa.

Per guadagnare di più in banca tuttavia, **al giorno d'oggi bisogna non essere dei bancari**. O almeno non bisogna esserlo nel senso tradizionale del termine.

“Godono di stipendi più alti – riprende la ricerca di Hays – gli specialisti in information technology, i

compliance e i sales manager”.

Figure che rispondono a **tre fattori determinanti per il futuro delle banche**: il cambiamento tecnologico, le normative e la concorrenza, sia interna al settore sia proveniente dalle società fintech e da colossi come Apple, Facebook, Alibaba, Amazon e Google.

Specialisti in it, manager delle vendite e di compliance sono anche i lavoratori più ricercati dalle banche mentre “la digital transformation sta facendo registrare un importante rallentamento nelle attività di retail e commercial banking” quelle svolte da chi sta allo sportello.

“In tutti i Paesi, sia pure in misura diversa – rileva l’Abi – le reti fisiche sono sempre meno frequentate dalla clientela. **Diverse banche ritengono che la dimensione attuale delle reti non sia economicamente giustificabile.** Sono in genere mantenuti gli sportelli nei centri città, con un numero molto contenuto di dipendenti per ridurre i costi di gestione”.

Il contatto diretto con il cliente rimane irrinunciabile per le banche. Tuttavia rispetto agli “anni d’oro degli sportellisti” ora il contatto diretto deve essere più qualificato e volto a soddisfare esigenze più complesse e a maggiore valore aggiunto. Il taglio dei costi non è infatti sufficiente a riportare le banche a una solida redditività. Per l’Abi le prospettive sembrano andare in direzione di un numero crescente di lavoratori impiegati nelle attività commerciali, di consulenza specializzata, di customer service.

Dovranno essere sviluppate modalità alternative di relazione con il cliente, anche a domicilio o basate su strumenti di comunicazione a distanza. **Sarà necessario offrire nuovi prodotti e servizi personalizzati, anche di natura non bancaria.** Per contro si ridurrà sempre di più l’impiego di lavoratori in attività di sportello e back office. Le strade disponibili per i profili di queste ultime due categorie sono l’uscita o la riqualificazione.

“In quasi tutte le aziende sono in atto percorsi professionali specifici per le nuove professionalità, funzionali a una loro valorizzazione nell’ambito dell’organizzazione” conclude l’Abi.

Un tributo occupazionale enorme è stato versato dai dipendenti di banca negli ultimi 8 anni. A dare le cifre è il segretario generale di First Cisl, Giulio Romani:

“Alla fine del 2009 i bancari italiani erano più di 330.000, nel 2017 sono scesi quasi a 286.000. Dallo scoppio della crisi bancaria più di 44.000 posti di lavoro sono andati bruciati”.

Anche se l’impatto sociale di queste riduzioni occupazionali è attutito da strumenti di accompagnamento all’uscita e prepensionamenti, l’emorragia non si fermerà. Chi più o chi meno, **gli istituti bancari hanno ancora in corso piani di riduzione di filiali e personale.** Secondo la relazione annuale della Banca d’Italia nel 2017 il numero di sportelli bancari è diminuito del 5,7% in Italia, a circa 27.300 unità. Nel 2018 si attende una riduzione di analoga entità. La rivoluzione è già tra noi.

L’articolo integrale è stato pubblicato sul numero di luglio/agosto del [mensile Wall Street Italia](#)

Prendendo spunto da questo articolo posso chiedermi:

- Quale sarà il mio futuro in banca; cosa dovrò cambiare per essere reputata efficiente?
- Per essere sempre efficienti sul lavoro la formazione deve essere continua e non bisogna tenere per sé le competenze acquisite, ma metterle a disposizione di tutti i colleghi affinché migliori il lavoro in team.
- La mia banca sta assumendo giovani qualificati?
- La mia banca ha già iniziato un percorso di professionalizzazione dei ruoli e sta assumendo con **contratto misto**. Intesa Sanpaolo è la prima azienda italiana ad offrire questa tipologia di contratto!

Quindi il ‘bello della faccenda’ è che, in banca, stanno cambiando pure i contratti. E il metodo di selezione?



“Per l’ultimo *recruiting* di 80 consulenti finanziari, abbiamo varato un **hackathon**, una ‘maratona digitale’ – dice Castri -. Una gara di resistenza di 2 giorni in cui i neolaureati vengono divisi in gruppi per sviluppare un progetto su tre tipologie di clienti. Per i migliori, scatta l’accesso ad uno stage formativo di 6 mesi retribuito e, a seguire, è possibile conseguire il patentino di promotore finanziario. E l’assunzione. **Il contratto è misto**. O ‘ibrido’. Cosa vuol dire? Che racchiude due anime. Per 2 giorni a settimana, i ragazzi lavorano con contratto di lavoro dipendente e per gli altri 3 sono lavoratori autonomi: *consulenti*. In questa specie di *Giano Bifronte* deve convivere sia lo spirito dell’imprenditore che scommette ogni giorno su se stesso sia ‘il fatto’ che ha una grande Banca alle spalle”.

Intesa Sanpaolo è stata la prima in Italia ad applicare questo tipo di contratto. Che è (poi) la tendenza dei contratti del futuro: far venir fuori (cioè) gli aspetti specifici di chi scende in pista.



“L’hackthon consiste in una serie di prove individuali & di gruppo fra 3 categorie di esperti digitali – chiosa Castri -. I giovani vengono osservati da colleghi senior che valutano le soft skill: la capacità di parlare in pubblico e lavorare in gruppo. Ed anche da tecnici specializzati che spiano *quelli* che prendono iniziative pratiche. In un momento di ‘emergenza digitale’ come questa, Banca Intesa vuol essere sinonimo di pioniere. In Italia, c’è sempre stato lo spartiacque tra mondo della scuola e mondo del lavoro. Oggi, vogliamo cesellare ‘quelli’ che si muovono & si muoveranno *per il nostro interesse*. Per la nostra Banca. Poi, cerchiamo giovani a cui brillino gli occhi...”

Io ho avuto il piacere e il privilegio di intervistare due giovani che hanno partecipato al Make it Real:

- **Ambrosino Luigi** (*consulente finanziario della filiale di Avellino*) racconta la sua storia e dice: <<Il consulente finanziario è un **professionista certificato e specializzato** nella **pianificazione e gestione** finanziaria personale e familiare dei suoi clienti. Si è vero, forse non ha la stabilità economica e giuridica che può avere un Bancario “classico”, ma il consulente è imprenditore di se stesso...infatti mi piace tanto questa equazione che si trova nella sezione Lavora con noi di Intesa Sanpaolo che riassume le caratteristiche che deve avere il consulente:

$$cF = (f^3 + i^2) s$$

The diagram shows the equation $cF = (f^3 + i^2) s$ in green. Arrows point from labels to the variables: 'CONSULENTE FINANZIARIO' points to 'c', 'FLESSIBILITÀ' points to 'f', 'IMPRENDITIVITÀ' points to 'i', and 'SFIDA' points to 's'.

L’evoluzione del bancario è una conseguenza dell’evoluzione del mondo in generale; chi mai avrebbe previsto 10 anni fa che Amazon e Google sarebbero diventati i nuovi concorrenti delle banche? Da analisi di mercato nei prossimi 10 anni è previsto un passaggio generazionale del 75% delle masse finanziarie, pertanto le banche devono evolversi per arrivare primi a quella fetta di mercato>>>.

-
- **Maffeo Donatella** (*stagista della filiale di Pietrelcina*) è entusiasta dell'opportunità che le è stata concessa e ritiene idonea la formula contrattuale prevista per la futura assunzione. Lei lavora già da due anni in uno studio associato di commercialisti, ed è già abituata alla **flessibilità** e alla **dinamicità** richiesta per il “nuovo Bancario”, ma grazie ad Intesa Sanpaolo potrà integrare **stabilità e imprenditorialità** in un'unica figura professionale! Una volta effettuata l'iscrizione all'albo, sarà dipendente di Intesa Sanpaolo per 2 giorni a settimana, mentre per i restanti giorni lavorerà come un vero imprenditore, avendo la sua Partita Iva. Il vantaggio principale rispetto ad un bancario di vecchia generazione sarà quello di poter organizzare la sua giornata lavorativa e incontrare in maniera autonoma i clienti del suo portafoglio, mettendo alla prova la sua vena imprenditoriale, avendo però alle spalle il sostegno economico di un grande Gruppo.

...il bancario del futuro

Intesa Sanpaolo ha già capito che la vera rivoluzione nel mondo bancario deve riguardare l'innovazione tecnologica e così nella sezione Lavora con noi del suo sito web oltre ai consulenti finanziari, si ricercano posizioni da **IT JUNIOR SPECIALIST** con questo slogan: <<Hai mai pensato di poter lavorare nell'IT Department della prima Banca Digitale Italiana?

Intesa Sanpaolo sta cercando giovani talenti con una forte passione verso l'IT per affrontare insieme la TRASFORMAZIONE DIGITALE che nei prossimi 3 anni comporterà importanti investimenti in tutti gli ambiti tra cui processi, cyber security, innovazione, strumenti di Advanced Analytics, dialogo con le FinTech, estensione di piattaforme digitali e percorsi di acquisto multicanale per le imprese.

Prendi parte a questa INIZIATIVA DIGITALE e diventa il protagonista di un deciso CAMBIAMENTO CULTURALE e di una visione strategica centrata sulla trasformazione digitale e sulla multicanalità, in piena sintonia con i nuovi comportamenti dei clienti, con l'evoluzione delle tecnologie e con uno scenario competitivo che sta rivoluzionando il modo di fare banca.>>

Aspetti sociologici

Dal libro di Stefania Palmisano - **Il bancario a più dimensioni. Aspetti del cambiamento tecnologico, organizzativo e del lavoro nelle agenzie di banca** -

possiamo ricavare gli aspetti sociologici dell'evoluzione:

1. La metamorfosi

L'analisi dei recenti cambiamenti organizzativi delle banche italiane mette in luce l'abbandono delle strutture dominate da una marcata specializzazione funzionale dei ruoli e dalla centralità della gerarchia nel coordinamento e nel controllo. Gli operatori creditizi privilegiano la configurazione della «banca snella», contrassegnata da una piramide aziendale piatta, dall'ampliamento del livello di delega e dal decentramento delle responsabilità (Baravelli, 1995; Prevati, 2002). Queste trasformazioni, congiuntamente allo sviluppo tecnologico e all'emergere di mercati competitivi, hanno concorso a ridisegnare la struttura e il funzionamento della rete distributiva delle banche. Se fino a pochi anni addietro lo sportello bancario rappresentava il luogo in cui recarsi periodicamente per riscuotere lo stipendio, per effettuare pagamenti o per versare e ritirare contanti, oggi è principalmente un punto di vendita, organizzato per gestire differenti tipologie di clientela, arredato per renderne confortevoli le interazioni e per soddisfarne la ricerca di «benessere finanziario». Anche la figura del bancario è stata ridisegnata, trasformandone gli obiettivi, le metodologie del lavoro, il contenuto e l'organizzazione.

2. Il cambiamento isomorfico

Per illustrare il mutamento avvenuto, la scrittrice ha analizzato il processo di cambiamento organizzativo che ha investito le agenzie di due grandi Gruppi italiani, Sanpaolo e UniCredit. Il confronto s'inserisce nel solco della «strategia di comparazione dei casi più simili» (Fideli, 1998) in virtù della forte affinità che caratterizza queste banche in termini di dimensioni, redditività e business¹.

Il settore creditizio, a causa delle pesanti pressioni istituzionali che lo regolamentano, è dominato da logiche isomorfe di cambiamento (Powell e DiMaggio, 1991) che spingono le banche a sviluppare processi di ristrutturazione simili. Definiamo isomorfismo il processo che conduce le organizzazioni operanti in un medesimo campo organizzativo a diventare sempre più simili le une alle altre. La somiglianza è il prodotto delle pressioni istituzionali generate dall'azione della concorrenza, dello stato o delle professioni che inducono le organizzazioni a uniformare strutture, messaggi e decisioni strategiche (*ibidem*, 1991)².

Analizziamo, infine, le conseguenze che le recenti trasformazioni organizzative hanno prodotto sul lavoro del bancario e sulla sua professionalità³

-
1. non è stato né rapido né privo di conflitti e resistenze. Si osserva un tendenziale scollamento tra l'enfasi dei progetti, le dichiarazioni quasi propagandistiche dei dirigenti e la messa in pratica del cambiamento nell'operatività quotidiana della rete distributiva. Affiora nei racconti degli impiegati la sensazione di una lotta titanica nei confronti delle vecchie concezioni burocratiche e meccanicistiche che, nonostante le trasformazioni, continuano a persistere: la vischiosità delle abitudini, delle pratiche e delle regole passate è descritta da immagini che richiamano l'inerzia e la staticità della banca-istituzione, come quella della banca-ufficio postale o della banca-elefante o della banca-zavorra.
 2. definizione operativa del concetto di cambiamento isomorfo: fenomeno che si verifica quando due o più soggetti, avendo caratteristiche analoghe, tendono a modificarsi con simile struttura.
 3. non è stato esente da critiche. Sebbene l'*information technology* abbia reso possibile alcuni miglioramenti, questi non si sono tradotti in aumento di ore di formazione per i dipendenti: il tempo risparmiato è stato impiegato per promuovere le vendite. Una seconda critica proviene dall'analisi del mercato interno del lavoro. I timori dei dipendenti riguardano l'occupazione: la stabilità lavorativa delle aziende di credito degli anni Ottanta (Gasparini, 1982), è venuta meno. La razionalizzazione degli organici è una pratica molto diffusa e il «posto a vita» non è più una garanzia del settore.

3. Emotional labour

La nozione di *emotional labour* è legata a quella di intelligenza emotionale (Goleman, 1995; Goleman e Boyatzis, 2002). Con questo concetto gli autori individuano nella consapevolezza delle emozioni proprie e degli altri l'elemento essenziale che caratterizza una vita «di successo»; Goleman ha esteso questa teoria al contesto lavorativo, ponendola a fondamento del successo individuale. Il modello dell'intelligenza emotiva, traghettato dalle agenzie di consulenza americane, è entrato anche nel mondo delle banche italiane. Tracce di un progetto di gestione del personale che si rifà al modello dell'intelligenza emotiva si scoprono in UniCredit, ma anche in Intesa Sanpaolo nella quale è famoso il motto citato spesso dal responsabile Divisione Banca dei Territori Stefano Barrese "Vogliamo che IntesaSanpaolo diventi il posto più bello dove essere dipendenti, clienti e azionisti".

La nostra attenzione, tuttavia, si focalizza sul punto di arrivo del processo di ristrutturazione, cioè sul modello di operatività attualmente in uso nelle banche. L'intento, infatti, è valutare la presenza di logiche isomorfe in relazione alle recenti trasformazioni organizzative che hanno portato ai nuovi assetti di agenzia. Potremo affermare che sono intervenute logiche isomorfe se, esaminando la situazione attuale di entrambe le banche, riconosciamo similarità di modelli organizzativi e similarità nelle ripercussioni che il cambiamento ha prodotto sul lavoro.

Le dimensioni più congeniali per valutare la presenza di logiche di cambiamento isomorfo:

1. il modello organizzativo;
2. la qualità del lavoro.

1. il modello organizzativo. Riferendoci alla tradizionale classificazione delle strutture organizzative che sulla base dei criteri di specializzazione e centralizzazione distingue tra modello funzionale, divisionale, per progetto o per matrice (Grandori, 1995; Rebora, 1998), affermiamo che la proprietà «modello organizzativo» può assumere due stati: funzionale e divisionale. La riduzione degli spazi di attributi che conduce ai soli «funzionale» e «divisionale» si giustifica facendo notare che degli altri stati non si hanno referenti empirici nella comparazione in oggetto (Marradi, 1987). Piuttosto, nell'evoluzione organizzativa, si osservano variazioni degli schemi funzionale e divisionale.

2. la qualità del lavoro. Per analizzare le ripercussioni che il cambiamento ha prodotto sull'organizzazione del lavoro e sulle condizioni dei lavoratori, ispirandoci a una celebre ricerca sulla valutazione della qualità del lavoro in ambito informatico (Gallino *et al.*, 1976), compariamo la proprietà «qualità del lavoro» in agenzia. In essa sono individuabili dimensioni differenti che corrispondono ai bisogni emersi tra i lavoratori:

- la dimensione ergonomica. la dimensione della complessità. Analizziamo in che modo la pressante richiesta di competenze «commerciali» da sviluppare accanto a quelle tradizionali abbia influito sulla professionalità di direttori di agenzia, gestori e operatori di sportello. Assumiamo che, di fondo, la natura delle prestazioni in ambito creditizio sia passata da «amministrativa» (attività e pratiche burocratiche tipiche di lavoro da ufficio) a «commerciale-consulenziale» (attività di vendita e consulenza);
- la dimensione dell'autonomia. Analizziamo la libertà di cui dispongono direttori di agenzia, gestori e operatori di sportello nello svolgimento del proprio lavoro. In particolare, esaminiamo se e in che modo queste figure stabiliscano con una certa discrezionalità le condizioni immediate delle proprie attività, determinino autonomamente la propria condotta lavorativa e persino

-
- regole per svolgere le mansioni loro assegnate;
 - la dimensione del controllo. Analizziamo il controllo esercitato dalla sede centrale delle banche sul lavoro dei dipendenti di agenzia (direttore, gestore e operatore di sportello). In particolare, esaminiamo se e in che modo queste figure possano controllare le condizioni generali del proprio lavoro, come l'organizzazione, le decisioni che lo governano, la definizione degli obiettivi generali, delle priorità e delle urgenze.
 - Il nostro intento non è analizzare se il lavoro in banca sia o meno qualitativamente soddisfacente, ma se su queste dimensioni sia possibile scorgere una tendenziale similarità tra banche, sintomo di un processo di cambiamento isomorfo.

4. Conclusioni

Per entrambe le banche, al centro della ristrutturazione sta la riorganizzazione per divisioni e la segmentazione della clientela, tanto nella macrostruttura organizzativa, quanto nella rete distributiva. Questa soluzione non è certo nuova e, anzi, accomuna le principali banche italiane. Infatti, a partire dalla metà degli anni Novanta, riconoscendo come obiettivo prioritario per affrontare il mercato globale l'adeguamento dei tradizionali modelli organizzativi, produttivi e di *governance*, i maggiori operatori creditizi hanno adottato strutture multispecializzate, ampiamente decentrate e articolate secondo soluzioni divisionalizzate (Durante e Prosperetti, 2003; Messori, 2003). La convergenza organizzativa che si è venuta a consolidare è evidente.

Il nuovo scenario contrasta vistosamente con la situazione descritta da Gasparini (1982) e caratterizzata da una prevalenza di profili professionali «chiusi» e poco spendibili al di fuori del settore bancario. Tuttavia, anche per i consulenti bancari vale l'idea secondo cui maggiore autonomia non significa minor controllo. Emerge dalle loro dichiarazioni la convinzione secondo cui un'autonomia più ampia possa comportare di fatto una maggiore interdipendenza e contenere il pericolo di nuove dipendenze. Molti, a proposito, citano l'ossessione del raggiungimento dei risultati, che, metaforicamente, configurerebbe uno sviluppo di carriera «ai confini dei *budget*».

- Ma il cambiamento più radicale nella ridefinizione delle figure professionali come è stato vissuto dai miei colleghi?
- Possiamo avere delle risposte dai colleghi che lavorano in Intesa Sanpaolo come consulenti:

Alessandro Coppotelli, "pioniere" del contratto misto (fonte: Mosaico di Intesa Sanpaolo - articolo del 18/07/2019)

L'esperienza di uno dei primi colleghi entrati con contratto misto. Da pochi giorni, ha confermato di voler continuare a lavorare in parte come consulente finanziario e in parte come dipendente, nella filiale Personal di via Solferino, a Roma

Qual è stato il tuo percorso professionale, prima di entrare in Intesa Sanpaolo?

Ho iniziato tanti anni fa come consulente finanziario. Dal 1999 al 2015 ho lavorato con monomandato, in maniera autonoma, per Deutsche Bank, in Lazio. Poi, per motivi personali, mi sono spostato a Roma e ho cambiato azienda, passando in UBI dove ho fatto un breve percorso di un anno e mezzo.

Nel frattempo, mi è arrivata la proposta di Intesa Sanpaolo. L'ho accettata subito perché mi interessava far parte di un progetto nuovo: avendo anche un'esperienza come formatore l'idea è stata molto stimolante per me. Essendo uno dei primi posso dire di aver contribuito a creare questo progetto.

Qual è stato l'elemento che ti ha spinto a cambiare azienda?

Io sono un "veterano" del settore: l'idea di lavorare per Intesa Sanpaolo, la prima banca nel nostro panorama italiano, non mi ha fatto dubitare neanche un attimo. L'altro aspetto che mi ha incuriosito e ho visto come vantaggio è stato il fatto di poter unire il lavoro da dipendente a quello autonomo. Con le aziende precedenti avevo un contratto solo come promotore che prevedevano dei benefit ma non quelli di un lavoro dipendente.

A distanza di due anni, lo ribadisco: proprio stamattina ho confermato in maniera ufficiale la mia intenzione di restare in Intesa Sanpaolo con contratto misto. Per me, questo è il modello del futuro perché in una realtà in cui le informazioni viaggiano su web e i clienti, spesso, vengono in filiale già preparati su alcune cose, anche in una banca grande come Intesa Sanpaolo la relazione con il cliente diventa sempre più importante.

Rispetto a come lavoravi prima, cosa cambia?

Da consulente "puro" sei autonomo nelle decisioni e nel modo in cui gestisci il lavoro. Tutta l'attività dell'azienda mandante è concentrata sull'attività fuori sede, quindi hai un'attenzione massima e soprattutto c'è un back office che lavora per te. Il contratto con il cliente inizia e finisce con la sottoscrizione della proposta.

Qui ho dovuto imparare a occuparmi di alcuni aspetti dell'operatività che prima qualcun altro svolgeva al posto mio.

Il vantaggio di lavorare qui è dato dall'aver un'organizzazione che ti permette di pianificare il lavoro anche nei giorni da dipendente. In quei giorni posso fare comunque anche il consulente, una volta finito il mio orario da dipendente. E poi la stabilità, a livello organizzativo ed economico.

Ci sono delle differenze nel modo in cui ti relazioni con i clienti da dipendente e da consulente finanziario?

Non c'è differenza: con la clientela della filiale applico lo stesso modo di lavorare che ho sempre usato con i miei clienti, che mi hanno seguito. Oggi lavoro con i figli di persone che hanno iniziato con me vent'anni fa e gestisco il rapporto con loro in un modo che ho imparato e consolidato nel tempo.

Vedo che la clientela della filiale lo apprezza: come consulente, il tuo compito è analizzare i bisogni del cliente e fargli capire le proposte di investimento, quindi devi essere capace di instaurare una relazione

molto forte con loro, di vicinanza. Dare attenzione, fare proposte in linea con il loro profilo d'investimento è alla base del lavoro di consulente. In filiale e Fuori Sede.

Lavorare in una filiale è una novità, per te. Com'è il rapporto con i colleghi?

È vero, per me è una cosa del tutto nuova. Come dicevo prima, in filiale ho imparato a operare su alcune procedure che prima non conoscevo. Mi riferisco alla parte operativa e amministrativa. È un'attività nuova che condivido con i colleghi e che ho imparato anche grazie al loro aiuto.

Hai due riporti gerarchici, il direttore di filiale e il coordinatore dei consulenti finanziari. Com'è il rapporto con loro?

Il mio coordinatore è una persona molto attenta che mi ha permesso di conoscere meglio il mondo bancario "puro" e mi ha aiutato a integrarmi in un modo di lavorare un po' diverso.

Il direttore è il mio riferimento in filiale quando opero da dipendente, tuttavia la mia presenza come contratto misto gli è stata utile per strutturare l'attività con la clientela di filiale con l'esigenza di essere servita fuori sede. I clienti hanno apprezzato proprio questo nuovo modo di fare banca: l'attenzione alle loro esigenze, con l'Offerta Fuori Sede, ha dato maggior valore alla consulenza nella gestione del risparmio.

Alessandro, sei uno dei "pionieri" del contratto misto; uno dei primi a entrare, due anni fa, e uno dei primi a confermare di voler continuare. Che cosa ti aiuterebbe a svolgere meglio il tuo lavoro?

Sarebbe utile semplificare l'operatività, che a volte è un po' laboriosa. Quando sei dal cliente, ancor più che in filiale, devi essere molto più veloce nelle operazioni. So che l'azienda sta lavorando in tal senso, ha fatto un forte investimento per migliorare la parte informatica e tecnologica e quindi ci arriveremo. Poi, sarebbe molto d'aiuto rispetto alla concorrenza aggiungere un'offerta dedicata e innovativa per chi sceglie di operare con il consulente Fuori Sede.

—

"Massimo Bedin: competenze tecniche e relazionali trait d'union del contratto misto"

(fonte Mosaico di Intesa Sanpaolo - articolo del 19/09/2019)

Consulente finanziario da quasi vent'anni, nel 2017 ha iniziato a lavorare con contratto misto in Intesa Sanpaolo. Per due giorni alla settimana è gestore Personal nella filiale di piazzetta Matter, a Mestre

Ci racconti cosa hai fatto prima di "approdare" in Intesa Sanpaolo?

La mia esperienza lavorativa è iniziata nel 2000. Dopo essermi laureato in economia e commercio ho iniziato a lavorare per Area Banca, che, allora, rappresentava una novità nel panorama finanziario, in quanto non aveva le filiali fisiche ma solo dei negozi finanziari dedicati alla consulenza.

È stata un'esperienza molto bella e formativa che mi ha permesso di imparare, da subito, come acquisire e gestire la clientela. Come lavoratore autonomo, ho imparato anche a organizzare i miei tempi e a investire nella mia formazione. Nel 2009 sono entrato in Veneto Banca, sempre come consulente finanziario, con contratto di agenzia, e nel 2017 Intesa Sanpaolo mi ha proposto di entrare nel Gruppo con contratto misto.

Cosa ti ha convinto a passare da un lavoro autonomo come consulente al contratto misto?

Ho sempre ritenuto che in questo lavoro sia importante avere una componente di stabilità dalla quale partire. Con il contratto misto c'è un giusto equilibrio fra autonomia e sicurezza. I due giorni di lavoro in filiale, che per me rappresentavano un'esperienza del tutto nuova, sono stati l'elemento fondamentale. Il contratto misto mi ha dato la possibilità di toccare con mano come funziona l'operatività della filiale e di mantenere anche la componente di lavoro autonomo che mi consente di esprimere la mia imprenditorialità.

Lavorare con i colleghi della filiale, per te, è stata una novità. Com'è andata?

C'è stata da subito una grande collaborazione. Loro mi hanno dato una grossa mano, in questi due anni, per imparare a gestire l'operatività, perché tante cose, soprattutto dal punto di vista procedurale, non le conoscevo. Nello stesso tempo, io ho condiviso le mie conoscenze in ambito finanziario, anche su prodotti di altre banche, e la mia esperienza nella relazione con i clienti. Il rapporto con i colleghi è bellissimo: c'è un continuo scambio di conoscenze.

Stai per ultimare i due anni di contratto misto, dopo i quali potrai scegliere se continuare con questa formula contrattuale. Come valuti, oggi, la tua esperienza?

Il mio bilancio è positivo: il contratto misto, secondo me, è il futuro perché permette di "abbracciare" il cliente in modo più flessibile e innovativo. Volendo indicare dei margini di miglioramento, li trovo più che altro nell'operatività dell'Offerta Fuori Sede, anche se in questi due anni sono stati fatti dei grossi passi avanti.

Hai raccontato la tua esperienza ai partecipanti al Make it Real Lab di Padova: quale messaggio hai voluto trasmettere ai potenziali contratti misti?

Ho voluto spiegare che il contratto misto è una grande possibilità che Intesa Sanpaolo offre, in un momento non facile per il mercato del lavoro. Poter entrare in un'azienda leader nel panorama finanziario e bancario e, in più, accedere al percorso formativo per diventare consulente, a spese della banca, è una grande opportunità.

Ho raccontato che, per me, il lavoro del consulente è anche una missione: con i clienti occorre creare un rapporto di fiducia nel quale contano le competenze tecniche e finanziarie ma anche le capacità relazionali, che si acquisiscono con l'esperienza. Le competenze tecniche sono fondamentali e i clienti le apprezzano, quindi non bisogna accontentarsi e, anzi, continuare a formarsi e ad approfondire. Quello che, più di tutto, fa la differenza, però, è saper essere vicini ai clienti anche, e soprattutto, nei momenti più difficili. Nella mia esperienza ventennale, ho attraversato la crisi economica e finanziaria del 2001 e quella del 2008, momenti nei quali svolgere il mio ruolo di consulente non è stato facile. Ho imparato che nei momenti di difficoltà è ancora più importante farsi sentire dai clienti perché è lì che si dimostra la capacità di essergli vicino.

Articoli correlati

-



[Contratto misto: un modo innovativo di lavorare in banca](#)

Metà dipendente e metà imprenditore: introdotto dalla banca con l'accordo siglato nel 2017 con l'obiettivo di creare occupazione e bilanciare esigenze aziendali e personali

1° Febbraio 2017: Intesa Sanpaolo sottoscrive con le organizzazioni sindacali il Protocollo per lo sviluppo sostenibile, che coniuga in un'ottica socialmente responsabile la realizzazione delle strategie di impresa, le nuove opportunità di business e la valorizzazione e centralità delle persone. L'accordo introduce per la prima volta in Italia il **"contratto misto"**, che prevede la possibilità di lavorare **due giorni alla settimana come dipendente** con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, a tempo parziale di tipo verticale, e gli altri come lavoratore autonomo, **consulente finanziario abilitato all'Offerta Fuori Sede**.

Giugno 2019: a due anni dall'accordo, sono **63** le persone del Gruppo assunte con contratto misto o che hanno scelto di passare a contratto misto; oltre 400 stanno finendo il percorso di inserimento per essere assunti con questo tipo di contratto.

I vantaggi

“Il contratto misto è un'opportunità per le persone e per l'azienda: favorisce l'occupazione e permette alla nostra banca di mantenersi competitiva in uno scenario economico e sociale in continua mutazione”, sostiene Stefano Barrese, responsabile della Banca dei Territori. “Ancora una volta siamo stati pionieri, introducendo, primi in Europa, una modalità di lavoro che mette d'accordo diverse esigenze: la **flessibilità**, quindi più tempo per la vita privata, l'opportunità di **mettersi in gioco** e di avere maggiori guadagni mantenendo le **tutele previste per tutti i dipendenti del Gruppo**. Le persone, come sempre, sono al centro della nostra attenzione, così come la volontà di migliorare l'equilibrio fra il lavoro e la vita privata”.

Il contratto misto ha visto due fasi: inizialmente rivolto alle nuove assunzioni, in seguito è stato esteso anche ai colleghi che lavorano nella Banca dei Territori, purché in possesso di alcuni requisiti professionali utili per l'iscrizione, come un'esperienza di almeno 12 mesi in ambito investimenti e l'iscrizione al Registro IVASS.

I primi **gestori Privati e Aziende Retail** che hanno deciso di dare maggiore spazio alla propria imprenditorialità hanno iniziato il loro percorso a giugno. Dopo due anni, potranno scegliere se proseguire con contratto misto oppure rientrare a tempo pieno. Decorre a luglio, invece, il termine per i primi **neo-assunti** entrati due anni fa con contratto misto: tutti hanno già manifestato l'intenzione di proseguire con questa formula. Per chi, come loro, è entrato in banca con un'esperienza professionale alle spalle, il vantaggio è poter esprimere le proprie capacità commerciali e il proprio spirito imprenditoriale, con, in più, la sicurezza di avere alle spalle una banca solida.

Make it Real Lab

Sono stati assunti con contratto misto, a giugno, anche i primi laureati che hanno vinto Make it Real Lab, il recruiting game utilizzato per individuare i futuri consulenti finanziari.

Make it Real Lab permette di sperimentare sul campo le capacità dei ragazzi, che si cimentano in giochi di ruolo e prove individuali per mettere alla prova le competenze tecniche e anche le capacità relazionali e di problem solving. A “sfidare” i candidati, colleghi della Rete che conoscono bene le esigenze dei clienti e le possibili obiezioni.

Negli 11 Make it Real Lab organizzati da giugno 2018, si sono sfidati più di 1.000 candidati. 173 hanno vinto uno stage di 6 mesi in Rete, finalizzato a preparare l'esame da consulente finanziario. A giugno sono stati assunti con contratto misto i primi **ragazzi** che hanno superato l'esame.

Su questo target è stata lanciata di recente anche un'innovativa modalità di selezione: la **videointervista**, che va a arricchire ed integrare le tradizionali modalità di selezione del nostro Gruppo.

Offerta Fuori Sede

Se la filiale è il luogo di lavoro predisposto all'attività da dipendente, nel resto del tempo il consulente finanziario svolge la sua attività avvalendosi dell'offerta fuori sede, che Intesa Sanpaolo ha reso disponibile per andare incontro alle esigenze dei clienti.

Avviata in una prima fase soprattutto per i prodotti d'investimento, l'offerta fuori sede si sta progressivamente ampliando anche ad altri prodotti e servizi come i prodotti transazionali, la sottoscrizione di Valore Insieme, e, ultime in ordine di tempo, le polizze di tutela.

I requisiti per diventare consulente finanziario

La direttiva MiFID II prevede una serie di requisiti, conoscenze e competenze per chi svolge attività di consulenza finanziaria, attestati da titoli di studio, dall'iscrizione all'albo (o dal superamento della prova per l'iscrizione) e affiancati da un periodo di esperienza professionale effettivamente svolta di 12 mesi, che può essere dimezzato a 6 mesi con l'attestazione EIP.

Le prove da superare sono:

- **Esame OCF** (Albo unico dei Consulenti Finanziari abilitati all'Offerta Fuori Sede): requisito essenziale per l'assunzione con contratto misto
- **Esame EIP** (European Investment Practitioner): consente di dimezzare il periodo di supervisione previsto dalla MIFID II.

Articoli correlati disponibili sul web:

- [150 assunzioni per una banca in crescita](#)
- [La gentilezza, il digitale e la nuova domenica di Intesa...](#)
- [Il lavoro in banca? E' cambiato tutto. In peggio](#)
- [L'agenzia di millennials che vuole dire addio alla...](#)
- [Capgemini, 750 nuovi assunti per la sfida digital](#)

Tag: [il lavoro in banca è stato rivoltato come un calzino](#)

Conclusioni

Negli ultimi anni il mondo del lavoro è stato caratterizzato da profondi mutamenti che hanno influenzato i contratti, i rapporti e le forme di lavoro, a causa della globalizzazione dei mercati che, pur offrendo grandi possibilità, ha messo in concorrenza non solo aziende e organizzazioni, ma anche lavoratori. In questo contesto, ampio rilievo viene dato al ruolo del lavoratore a cui è richiesto un maggiore coinvolgimento e protagonismo, ma che potrebbe vivere in uno stato di ansia. Nuovi modelli organizzativi vengono introdotti con lo scopo di aumentare i margini di ricavo diminuendo i costi, ma, a causa di una cultura aziendale legata a logiche ancora fortemente conflittuali, rischiano di accrescere l'entropia, la confusione e la frustrazione dei soggetti interessati.

Per le aziende di credito la flessibilità e l'innovazione diventano gli aspetti fondamentali da perseguire. Gli strumenti utilizzati dalla banca pioniera saranno applicati isomorficamente dalle altre banche tradizionali.

BIBLIOGRAFIA

- G. Tomassetti, *Una vita da bancario*, Ed. Segno, 2016
- A. Capiello, *Evoluzione dei canali distributivi Bancari*, Ed. Giuffrè, 1993
- S. Palmisano, *Il bancario a più dimensioni. Aspetti del cambiamento tecnologico, organizzativo e del lavoro nelle agenzie di banca*, Ed. online, 2005
- C. Murena, *Fiducia e subordinazione, il lavoro bancario*, Ed. Giappichelli, 2017

