



Lavorare nelle «nuove» banche: condizioni di lavoro e orientamento dei lavoratori.

Uno studio sul territorio toscano

Luisa De Vita*

1. Introduzione

Nel complesso quadro di trasformazioni strutturali che stanno interessando il mercato del lavoro una particolare attenzione va riservata al comparto dei servizi e in particolare di quelli bancari e assicurativi.

Si tratta sicuramente di un settore in grande trasformazione che ha mutato sia la propria struttura che la propria *mission* (Grossman 2016). Accanto a importanti processi di razionalizzazione strutturale che hanno portato a diverse acquisizioni e fusioni sono cambiati anche gli obiettivi da perseguire. La razionalizzazione e la necessità di ridurre i costi hanno spinto verso una riorganizzazione dei servizi offerti introducendo sia una maggiore informatizzazione, sia aggiungendo una serie di servizi, soprattutto commerciali, strettamente collegati alla redditività e alla *performance* economica. Le ricadute sono evidentemente importanti e necessitano di essere approfondite, oltre che dal punto di vista strutturale, anche rispetto alle conseguenze sulle forze di lavoro impiegate nel comparto. I cambiamenti nella struttura e negli obiettivi hanno importanti ricadute sull'organizzazione interna dei lavoratori nelle singole filiali. Questi sono infatti chiamati a svolgere un lavoro molto diverso dal passato e a cui si associano maggiori responsabilità non agganciate però al mantenimento di alcuni standard in termini di salario e di tutela. Accanto dunque alle trasformazioni strutturali, diventa allora interessante capire quali elementi caratterizzano le condizioni di lavoro nei nuovi sistemi bancari, quali le nuove richieste dei lavoratori e quali gli elementi di maggiore criticità.

* Ricercatrice in Sociologia dei processi economici e del lavoro presso il Dipartimento di Scienze Sociali ed Economiche (Disse), Facoltà di Scienze Politiche, Sociologia, Comunicazione, «Sapienza» Università di Roma.

Muovendo da questi interrogativi il paper presentato, attraverso l'analisi di 400 questionari somministrati ai lavoratori nel settore bancario della regione Toscana, cercherà di analizzare le condizioni di lavoro, i livelli di soddisfazione, le aspettative e le preoccupazioni per il futuro di lavoratori mediamente giovani, con un'età non superiore ai 40 anni. L'indagine, svolta tra dicembre e marzo del 2017, grazie alla collaborazione con la Fisac Cgil Toscana, ha coinvolto un campione di lavoratori quasi interamente costituito da iscritti alla Cgil. L'iscrizione al sindacato se costituisce un limite in termini di comparazione, rappresenta però un'occasione per riflettere sulle richieste e il livello di soddisfazione dell'azione sindacale soprattutto a livello locale e di settore. Il tentativo è infatti anche quello di individuare come e quanto l'azione sindacale può/deve strutturarsi per rispondere, in un settore storicamente ad alta protezione e discreto prestigio, alle mutate condizioni.

2. Nuove banche e nuovi lavoratori: le sfide della competitività nel settore finanziario

Le banche come è noto hanno un ruolo essenziale per il finanziamento delle imprese del nostro Paese. Il credito bancario rappresenta infatti ben due terzi dei debiti finanziari complessivi delle aziende, con valori ben superiori a quello di altri Paesi. Il mercato italiano, inoltre, non può contare su rilevanti fonti di finanziamento alternativo. Sono poco sviluppati sia il mercato delle obbligazioni che quello azionario con importanti ritardi in tutti i segmenti del mercato del capitale di rischio (Monte dei Paschi 2015). La crisi finanziaria, la caduta della redditività, l'assottigliarsi dei margini e l'aumento delle sofferenze, ha imposto al sistema finanziario un ridimensionamento ed una razionalizzazione al fine di contenere i costi. Il primo passo è stato quello di avviare una progressiva integrazione del sistema bancario italiano con quello europeo per la creazione di società con una dimensione tale da poter competere con i grandi gruppi del resto d'Europa. I processi di fusione hanno quindi ridisegnato completamente lo scenario. In Italia ad oggi sono presenti 76 gruppi bancari e 684 banche contro, rispettivamente gli 87 (-11,5%) e le 793 (-13,7%) del 2006 (Banca d'Italia, 2018). La sforbiciata più grande è quella sui costi

operativi: tra il 2008 e il 2016 il numero degli sportelli bancari si è ridotto quasi di cinquemila unità pari a circa il 15% (Abi 2017), e come prevedibile accanto a questi tagli strutturali è fortemente diminuito anche il numero degli occupati nel settore sceso del 9,6%.

A livello gestionale gli istituti si stanno attrezzando per mettere a punto una completa revisione del proprio modello di business. Tutto ruota intorno al cliente con l'obiettivo di fornire al contempo maggiori e migliori servizi; consulenza per l'accesso ai mercati finanziari; creazione di nuovi bisogni e orientamento delle scelte a partire dall'utilizzo dell'enorme mole di *Big Data* acquisiti. In questa spinta alla customizzazione diventa cruciale l'individuazione della linea di business strategica su cui specializzarsi. L'obiettivo, in un contesto altamente competitivo, è quello di costruirsi una posizione di nicchia differenziandosi e specializzandosi in un ramo specifico della filiera su cui si offre un servizio ottimale ed efficiente in termini di costo. I processi di ristrutturazione si sono dunque articolati lungo due direttrici: riorganizzazione per divisioni e segmentazione della clientela e dei mercati (Birindelli e Del Prete 2000; Masciandaro 2001; Masala e Roccia 2002). Operativamente si è privilegiata una configurazione snella, caratterizzata da una diminuzione dei livelli gerarchici, l'ampliamento del livello di delega e un progressivo decentramento delle responsabilità (Previati 2002).

Questi meccanismi comuni alla maggior parte degli istituti bancari italiani (Palmisano e Vaira 2004), hanno rivoluzionato anche le modalità di lavoro. Da una concezione burocratica-amministrativa organizzata per funzioni, in cui ad ogni dipendente erano affidati compiti specifici e standardizzati e ciascuno svolgeva separatamente la propria mansione, si è passato ad un'organizzazione per processi, in cui gli operatori lavorano sulla gestione del cliente sviluppando uno spirito imprenditoriale e competitivo capace di gestire il cliente nei diversi processi di vendita e consulenza (Durante e Prosperetti 2003; Messori 2003).

Il primo cambiamento riguarda quindi le tipologie di mansioni. I lavoratori impiegati allo sportello e al *back office* sono sempre di meno, sia in ragione dello sviluppo dei sistemi di *home banking*, sia a seguito degli importanti processi di semplificazione e standardizzazione delle attività di sportello. Crescente è invece il numero di lavoratori impiegati nelle attività commerciali, di consulenza specializzata e di *customer*

service. Accanto a questo, il deciso calo degli occupati nel settore e il ridimensionamento delle filiali hanno anche comportato un attenuamento delle differenze tra le varie figure professionali (cassieri, commessi, consulenti ecc.) e la necessità di favorire una maggiore polivalenze professionale con qualche carenza in termini di qualità della prestazione offerta.

Il secondo cambiamento riguarda invece la tipologia di prodotto/servizio offerto. Sempre maggiore è infatti l'offerta di servizi non tipicamente bancari che, pur non rientrando nel tradizionale *core business*, diventano importanti nella costruzione del portfolio clienti e spesso richiedono competenze specifiche e modalità alternative di relazione. Al primo posto troviamo le attitudini commerciali e di vendita, con un fortissimo aumento delle pressioni verso i risultati e la capacità di completare in tempi sempre più ristretti il maggior numero di «contratti» e/secondo troviamo l'adattabilità e l'autoimprenditorialità, cioè la capacità di gestire o proporre una serie di servizi collegati (*cross selling*). Al autonomamente il cliente accompagnandolo nelle sue diverse necessità. L'ultimo tassello è quello delle competenze relazionali e affettive. In quest'ultimo caso cambia anche la natura del lavoro: da burocratica a emozionale (Corigliano 2001), in cui diventa indispensabile sedurre il cliente (Palmisano 2005), consolidando la fedeltà all'agenzia e, quindi, alla banca.

Alla luce di queste considerazioni per i lavoratori sembrano aprirsi nuove opportunità ma soprattutto maggiori pressioni e rischi. Le opportunità sono collegate alle dinamiche competitive che creano maggiori spazi e possibilità per i più meritevoli e soprattutto per gli operatori più giovani e qualificati che possono avvantaggiarsi dalla comparsa di nuove professionalità (operatori sui mercati, *risk manager*, consulenti tecnici/informatici ecc.). I rischi sono invece strettamente connessi alle trasformazioni descritte. L'importanza dei meccanismi di efficientamento e razionalizzazione uniti alla grandissima enfasi sulla fidelizzazione del cliente a cui è indispensabile vendere sempre più prodotti, producono la definizione di politiche del personale sviluppate in una logica competitiva. Accanto ad un deciso rallentamento delle dinamiche retributive, il crescente ricorso a meccanismi di responsabilizzazione, valutazione dei risultati di vendita o più in generale di performance collegati a

sistemi di incentivazione, hanno come effetto l'aumento del carico di responsabilità, l'innalzamento dei livelli di stress, l'intensificazione dei ritmi di lavoro e più in generale una riduzione del benessere (Piotto e Magrin 2006; Giorgi *et. al.* 2019). Oltre a questo, le dinamiche occupazionali, in aggiunta al calo delle assunzioni già richiamato, segnalano un deciso abbassamento anche dei livelli contrattuali sia di inquadramento che salariali e dei sistemi di protezione. Soprattutto per i lavoratori più giovani o con meno esperienza professionale, sono minori le sicurezze, le garanzie e le tutele salariali a cui si associano anche minori possibilità di crescita professionale.

Il complesso di queste trasformazioni ha sicuramente indebolito anche gli spazi negoziali degli attori sindacali. Le diverse riconfigurazioni organizzative e la svolta economicista orientata a una maggiore efficienza e competitività, hanno limitato le possibilità per i sindacati di condizionare le politiche manageriali. Al contempo il divario negoziale e lo spazio reale di influenza sono stati notevolmente indeboliti. Anche la struttura contrattuale, che prima assicurava una rete di garanzie a fronte di strutture economiche statiche, non è riuscita, nella trasformazione dei mercati divenuti altamente variabili, a trovare un nuovo bilanciamento (Piotto e Magrin 2006). Benché il sindacato risulti indebolito nel suo potere di influenza, i tassi di sindacalizzazione del comparto si sono mantenuti elevati. I lavoratori continuano infatti a riconoscere alla contrattazione collettiva margini di manovra rispetto, ad esempio, alla definizione degli orari, agli avanzamenti di carriera e alla riduzione delle distanze tra il luogo di residenza e lavoro. Più nello specifico, gli ultimi anni hanno visto un incremento soprattutto della contrattazione di prossimità con la stipula, a livello aziendale o di gruppo, di numerosi accordi finalizzati non solo alla gestione degli esuberanti conseguenti ai processi di riorganizzazione, ma volti a incidere sulla qualità dei contratti regolando il lavoro nelle sue concrete condizioni (organizzazione, valorizzazione, ecc.). Gli accordi hanno riguardato, ad esempio, il lavoro ibrido, il welfare aziendale ed il lavoro agile. Partendo dunque dalle trasformazioni del comparto, la ricerca ha cercato di analizzare anche il ruolo degli attori sindacali. In particolare l'indagine ha esaminato se, ed eventualmente in che modo, l'azione sindacale stia accompagnando le nuove esigenze dei lavoratori.

3. L'indagine sul territorio toscano

3.1. Aspetti metodologici e soggetti intervistati

L'indagine, svolta in collaborazione con la Fisac Cgil della regione Toscana, ha coinvolto un totale di 400 lavoratori operanti in diverse agenzie di credito. Pur trattandosi di un campione opportunistico, in cui i lavoratori sono stati contattati direttamente dai delegati sindacali nelle diverse filiali, si è scelto di indirizzare l'indagine ai soli lavoratori con un'età minore di 40 anni con l'obiettivo di intercettare un target particolarmente significativo per analizzare gli impatti del nuovo modo di lavorare in termini di soddisfazione, esigenze e aspettative.

Tabella 1. Caratteristiche del campione

Genere	Maschi	50,2
	Femmine	49,8
Età	20-27 anni	8,6
	28-34 anni	39,6
	35-40 anni	51,8
Titolo Studio	Diploma	39,3
	Laurea e post-laurea	60,7
	Meno di 2 e fino a 5 anni	19,8
Anzianità	Da 5 a 10 anni	36,6
	Oltre 10 anni	43,6
	Tempo indeterminato	86,5
Contratto	Atipico	13,5
	Full time	88,8
Orario	Part time	11,2
	Quadro direttivo	5,0
Inquadramento	Impiegato	95,0
	Da 1.000 a 1.500	26,7
Retribuzione	Da 1.501 a 2.000	61,7
	Da 2.001 a 3.000	11,6

Il questionario impiegato nell'indagine dopo la parte anagrafica è stato articolato in tre sezioni la prima sulle condizioni di lavoro; la seconda sulla soddisfazione e la terza sui rapporti con il sindacato.

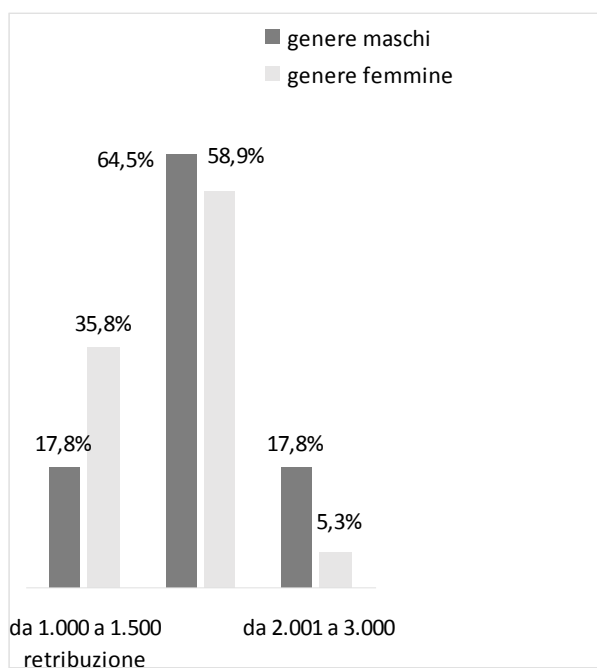
Come evidenziato dalla tabella 1 il campione è quasi equamente diviso tra maschi e femmine; poco più della metà dei soggetti intervistati ha un'età compresa tra i 35-40 anni; quasi il 40% ha tra i 28 e i 34 anni mentre i più giovani, compresi tra i 20-27 anni, sono meno del 9%. Si tratta di dipendenti in possesso di un alto titolo di studio, oltre il 60% ha infatti un titolo di studio universitario. Sono impiegati per l'86,5% con un contratto a tempo indeterminato e presentano una discreta anzianità di servizio. Oltre il 43% lavora nella stessa azienda da più di 10 anni e sono poco meno del 20% coloro che hanno una anzianità compresa tra i 2-5 anni. Rispetto all'inquadramento contrattuale la quasi totalità dei rispondenti è impiegato, mentre solo il 5% ha un ruolo di quadro direttivo, a cui si accompagna un livello medio di retribuzione netta mensile che solo nell'11,6% dei casi supera i 2.000 euro con la maggioranza degli intervistati che guadagnano in media tra i 1.500 e i 2.000 euro.

La disaggregazione dei dati rispetto al genere e all'età inizia però a mostrare delle prime, interessanti differenze. Le asimmetrie più marcate riguardano le differenze tra uomini e donne, sia rispetto all'inquadramento che ai livelli di retribuzione. Come evidenziato nella figura 1, se le donne quadro direttivo rappresentano solo l'1% del campione, sono presenti anche evidenti divari retributivi. Se infatti non sembrano esserci differenze significative rispetto all'anzianità di servizio tra maschi e femmine, le donne sono maggiormente presenti (18 punti percentuali in più) tra coloro che guadagnano tra i 1.000 e i 1.500 euro, e viceversa sono sottorappresentate nelle fasce retributive più alte dove la distanza con gli uomini supera i 12 punti percentuali.

Meno sorprendenti sembrano essere invece i dati legati al rapporto tra età e retribuzione in cui, come prevedibile, i livelli retributivi aumentano all'aumentare dell'età, anche se sembra essere importante segnalare la permanenza nella fascia 35-40 anni di un 15% di dipendenti collocati nella fascia stipendiale più bassa. Questo dato sembra essere una diretta conseguenza della stagione di accorpamenti e fusioni che hanno caratterizzato il sistema bancario italiano negli ultimi venti anni e che per alcune

posizioni ha comportato un deciso abbassamento dei livelli contrattuali e salariali (Piotto e Magrin, 2006).

Figura 1. Genere per inquadramento e retribuzione

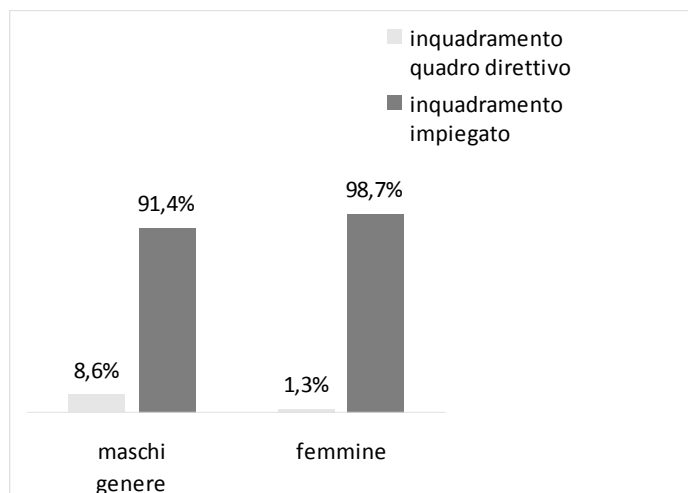


Il dato invece sull'inquadramento contrattuale evidenzia come quasi l'80% dei contratti di lavoro atipico (Inserimento, Apprendistato, Termine, Interinale, Collaborazione, Stage, Tempo determinato) sia concentrato nella fascia di età più giovane. Il trend delle nuove assunzioni si conferma dunque anche nel settore bancario prevalentemente guidato dall'utilizzo di modalità contrattuali più flessibili. Guardando infatti all'anzianità di servizio la concentrazione dei contratti atipici è tutta su coloro che sono entrati in servizio negli ultimi 2-5 anni.

Un dato interessante è poi offerto dal rapporto tra retribuzione e titolo

di studio che, pur segnalando una maggiore presenza dei laureati tra coloro che raggiungono i livelli retributivi più alti, in generale evidenzia come il possesso di un titolo di studio universitario non costituisce di per sé un vantaggio. Questo dato prefigura una difficoltà nel valorizzare le risorse umane a disposizione. Soprattutto rispetto a coloro che sono stati assunti da meno tempo, il paradosso è quello di trovarsi di fronte dei dipendenti che, seppur più scolarizzati e quindi in possesso di maggiori competenze di base, non sono premiati né sul piano retributivo – i più giovani guadagnano molto di meno rispetto ai dipendenti più maturi –, né su quello dell'autonomia, della delega e dell'investimento futuro in termini ad esempio di formazione e crescita professionale.

Figura 2. Titolo di studio per retribuzione



3.2. Condizioni di lavoro e soddisfazione: alta performatività e basso riconoscimento

In linea generale, alla domanda sul livello complessivo di soddisfazione della propria condizione lavorativa, se la maggioranza del campione si dichiara abbastanza soddisfatta, con quasi un 8% di dipendenti pienamente

soddisfatti, va sicuramente sottolineata la presenza di un 40% di dipendenti che nel complesso dichiara livelli di soddisfazione piuttosto bassi.

La soddisfazione sembra calare soprattutto con l'aumentare dell'età e del livello di anzianità. Se infatti i più giovani o coloro che sono entrati da meno tempo, presentano dei livelli di soddisfazione più elevati, il salto in negativo al crescere di età e anzianità è molto evidente, suggerendo un calo della soddisfazione dovuto ad aspettative che vengono poi disattese nel corso della carriera lavorativa e che non sembrano essere del tutto mitigate nemmeno dall'aumento dei livelli di retribuzione. Se infatti aumentando il reddito sembra aumentare, anche se di poco, la soddisfazione complessiva, permane, anche tra coloro che guadagnano di più, un 34% di dipendenti a bassa soddisfazione.

Tabella 2. Soddisfazione complessiva per età, anzianità e retribuzione

		Livello di soddisfazione	
		Alto	Basso
Età	20-27 anni	92,3	7,7
	28-34 anni	53,3	46,7
	35-40 anni	57,3	42,7
Anzianità	Fino a 5 anni	75,0	25,0
	Da 5 a 10 anni	54,1	45,9
	Oltre 10 anni	55,3	44,7
Retribuzione	Da 1.000 a 1.500	65,4	34,6
	Da 1.501 a 2.000	54,5	45,5
	Da 2.001 a 3.000	65,7	34,3

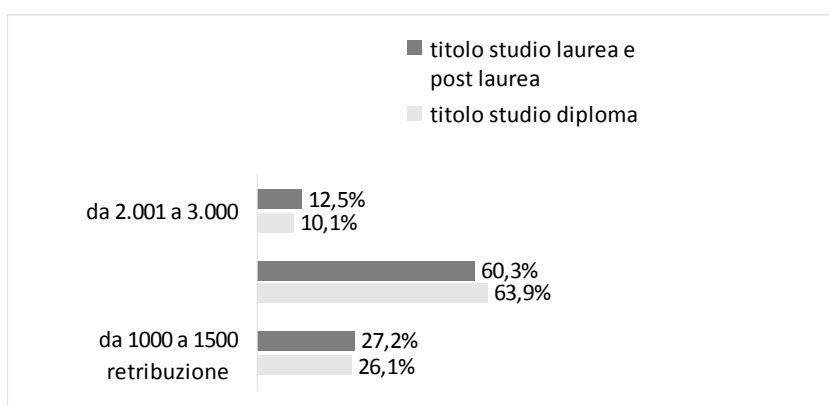
Queste tendenze sono state approfondite utilizzando un modello di analisi in componenti principali (Acp). L'analisi ha permesso di individuare 2 macro dimensioni della soddisfazione. La prima dimensione attiene agli aspetti regolativi e dunque indica la soddisfazione rispetto agli elementi legati a sicurezza, stabilità e retribuzione; la seconda sugli aspetti di contenuto/qualità, riguarda invece la soddisfazione sui contenuti del lavoro, il livello di autonomia ma anche il rapporto con colleghi e superiori. I risultati dell'analisi mostrano significative differenze generazionali. Nel pri-

mo quadrante in cui è positiva la soddisfazione sugli aspetti regolativi, e negativa quella sui contenuti/qualità, troviamo coloro che hanno retribuzioni più alte, sono più maturi e quindi in servizio da più tempo e che presentano un alto livello di soddisfazione rispetto alla posizione contrattuale, le tutele, gli orari, la retribuzione. Al contrario, i giovani, che hanno una minore anzianità di servizio e stipendi più bassi, sono tutti concentrati nel quadrante in cui è positiva la soddisfazione sul versante dei contenuti e negativa quella relativa agli aspetti regolativi. Il genere, non sembra essere un elemento di grossa differenziazione anche se va comunque notato che le donne sono nel complesso un po' meno insoddisfatte degli uomini sul versante dei contenuti. Significative sono invece le differenze rispetto al titolo di studio. Se infatti i diplomati presentano livelli alti di soddisfazione relativamente agli aspetti regolativi, è significativo evidenziare che all'aumentare del titolo di studio questa soddisfazione cala, probabilmente in ragione di una retribuzione che, come visto nelle analisi precedenti, non sembra essere associata a titoli di studio più elevati. Oltre a questo è poi importante sottolineare come sia laureati che diplomati si collochino sul quadrante negativo dell'asse contenuti/qualità. Come vedremo in seguito, se per i meno scolarizzati questa evidenza è direttamente collegata ai carichi di lavoro e per i più maturi anche alle trasformazioni del lavoro bancario, per i più istruiti suggerisce soprattutto l'incapacità di impiegare una forza di lavoro qualificata in ruoli capaci di valorizzarne competenze e *know how* e quindi di favorire la soddisfazione per i contenuti del lavoro e la qualità della propria vita professionale.

Perfettamente in linea con queste evidenze sono i dati sul giudizio espresso su alcuni aspetti del lavoro che riguardano le prospettive e le opportunità di carriera, il riconoscimento della professionalità, la possibilità di formazione/aggiornamento professionale e infine il riconoscimento economico. Anche in questo caso, dopo una sorta di «entusiasmo iniziale» giovanile, per i più adulti la valutazione appare decisamente spostata sul versante negativo. Nella fascia 35-40 anni per tutti gli indicatori più del 50% dei soggetti intervistati esprime un giudizio molto negativo sulle possibilità di fare carriera, veder riconosciuta la professionalità, accedere alla formazione e soprattutto avere un riconoscimento economico per il lavoro svolto. Rispetto a queste evidenze è poi interessante considerare come, a fronte di dipendenti che presentano alti livelli di istruzione, è

bassa sia la possibilità di utilizzare le proprie competenze scolastiche (solo il 12% dichiara di utilizzare appieno la propria formazione), sia l'accesso alla formazione soprattutto nella fascia 35-40.

Figura 3. Analisi in componenti principale soddisfazione



Il complesso di queste evidenze offre degli spunti interessanti per ragionare, nel medio lungo periodo, sulle condizioni di lavoro dei dipendenti del settore bancario. Utilizzando la distinzione operata da Herzberg (1959), sui fattori motivanti (realizzazione, riconoscimento, responsabilità, crescita personale, ecc.) e igienici (condizioni di lavoro, salario, sicurezza, ecc.), nel complesso i dati suggeriscono una soddisfazione che potremmo definire ambivalente. Con riferimento ai lavoratori che presentano una maggiore anzianità di servizio, la soddisfazione è decisamente spostata sui fattori igienici. Questi fattori però, non bastano da soli a garantire la soddisfazione lavorativa. Se infatti nel breve periodo sono elementi che possono prevenire l'insoddisfazione, se non supportati dai fattori motivanti non permettono ai lavoratori di sentirsi importanti per l'impresa, realizzati professionalmente e quindi motivati a lavorare al meglio (Herzberg 2003). Per i più giovani invece, la motivazione e quindi la soddisfazione è giustificata, in un contesto socioeconomico difficile, so-

prattutto dal fatto di aver trovato un lavoro considerato, almeno nell'immaginario, di prestigio. Come vedremo anche nelle successive analisi, la tendenza però a non investire nella formazione e a non sostenere piani di crescita e sviluppo professionale sembra prefigurare un deciso calo della soddisfazione. Inoltre, l'abbassamento dei livelli salariali e la riduzione della sicurezza comporterà anche un deciso abbassamento del peso di quei fattori igienici che per i più maturi prevengono l'insoddisfazione e che invece per i più giovani saranno un'ulteriore fonte di disagio.

La soddisfazione ambivalente appena descritta sembra essere, come previsto, direttamente riconducibile ai cambiamenti che hanno investito il settore bancario. In linea generale i dati segnalano un tendenziale peggioramento delle condizioni di lavoro proprio in funzione cambiamenti tecnici e organizzativi introdotti negli ultimi anni nel lavoro bancario. Oltre il 52% degli intervistati ritiene infatti che la situazione lavorativa negli ultimi anni sia peggiorata. Le elaborazioni evidenziano come quasi tutte le innovazioni introdotte negli ultimi anni siano percepite come fonti di difficoltà. Con riferimento alle dimensioni ritenute maggiormente problematiche l'aumento delle pressioni commerciali è quella più critica, con oltre il 74% degli intervistati che la percepisce come fortemente problematica. Forti criticità provengono poi dai cambiamenti organizzativi, dalle riorganizzazioni aziendali e dai meccanismi di valutazione delle performance legati al budget. Interessante è la disaggregazione rispetto all'anzianità (tabella 3).

Tabella 3. Percezione del livello di difficoltà rispetto ai cambiamenti tecnici e organizzativi per anzianità

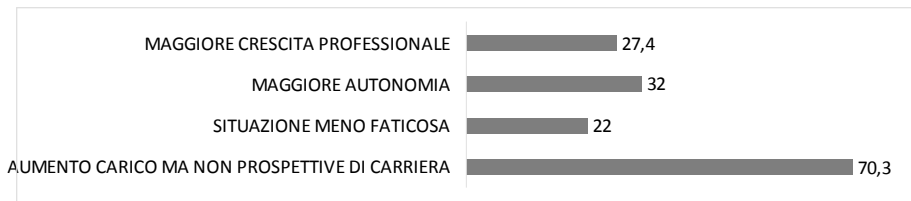
	Performance budget	Riorganizzazioni	Ampliamento servizi	Camb. mod. organizzativi	Pressioni commerciali	Customizzazione
Fino a 5 anni	50,0	61,7	46,7	60,0	61,7	55,0
Da 5 a 10 anni	71,2	73,9	45,9	59,5	76,6	52,3
Oltre 10 anni	71,2	72,0	49,2	62,9	78,0	58,3

Questi aspetti, che implicano spesso anche ricollocazioni e/o cambiamenti di sede, sono vissute come maggiormente problematiche proprio da coloro che, in banca da più tempo, hanno dovuto cambiare completamente il proprio modo di lavorare adeguandosi a nuove logiche di lavoro e meccanismi di valutazione.

Nelle percezioni dei lavoratori intervistati e in linea con i dati appena riportati, le condizioni di lavoro appaiono quindi caratterizzate da alti livelli di stress e dalla presenza di carichi elevati da svolgere in presenza di forti pressioni temporali e all'interno di un sistema fortemente controllante. A queste condizioni si associa poi la presenza, secondo i lavoratori, di processi di responsabilizzazione personale nel caso di errori e un elevato autoritarismo dei superiori. Quasi l'80% lamenta la difficoltà nello svolgere il proprio lavoro in poco tempo, il 75% circa ritiene elevati i carichi di lavoro e giudica alto il livello di stress. Infine, ed è un dato su cui riflettere, per oltre il 70% dei dipendenti è elevato il livello di responsabilizzazione personale, che però come visto in precedenza non è accompagnato da sufficienti margini di autonomia nella possibilità di gestire il proprio lavoro. I dati di ricerca suggeriscono quindi come le recenti ristrutturazioni che hanno portato a modificare profondamente la natura dei servizi offerti, i ritmi di lavoro e soprattutto i risultati a cui legare le performance, mettano i dipendenti in una situazione di pressione e tensione costante in cui però mancano sia gli aspetti di condivisione e scambio tra impresa e lavoratori, sia la capacità di delegare garantendo maggiori margini di autonomia. All'apposto è forte la responsabilizzazione del singolo per eventuali errori, con la conseguente aggiunta di ulteriore stress in un contesto già in forte pressione.

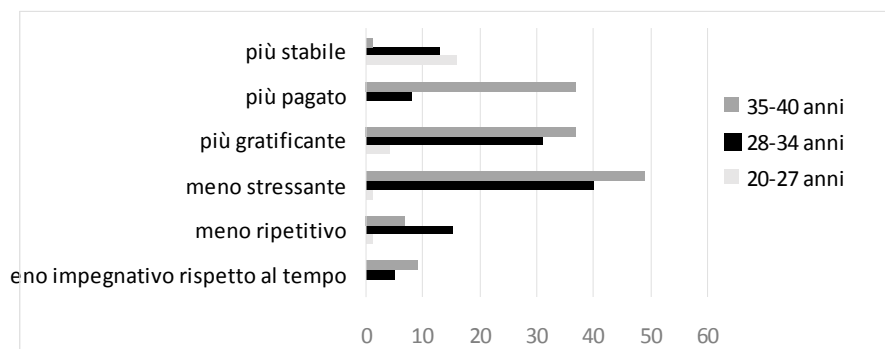
Coerentemente, la visione complessiva sulle prospettive professionali a seguito delle ristrutturazioni organizzative è associata a considerazioni tutt'altro che positive caratterizzate dalla percezione di aver avuto un forte aumento del carico di lavoro non accompagnato però da maggiori prospettive di carriera. Come si evince (figura 4), gli aspetti positivi legati a minore fatica, maggiore autonomia e crescita professionale raggiungono un consenso che solo nel caso dell'autonomia supera di poco il 30% al contrario oltre il 70% degli intervistati collega questi cambiamenti solo ad un aumento del carico ma non delle prospettive professionali.

Figura 4. Prospettive professionali a seguito dei cambiamenti organizzativi



A conferma di questi dati, quando viene chiesto ai lavoratori di indicare come vorrebbero il proprio lavoro (figura 5), la maggioranza degli intervistati risponde «meno stressante» seguito da «più gratificante», risposte che arrivano ad una percentuale quasi doppia rispetto a elementi identificati spesso come problematici come il salario e la stabilità. Interessanti sono però le differenze generazionali che confermano un entusiasmo iniziale dei giovanissimi che chiedono soprattutto maggiore stabilità e gratificazione professionale oltre che ad una tecnologia maggiormente efficace in termini di semplificazione e velocizzazione delle diverse operazioni. Al contrario dei dipendenti più adulti che sperimentano maggiori condizioni di stress e che appunto proprio a fronte di elevati livelli di stress vorrebbero migliorati sia la gratificazione che i livelli retributivi.

Figura 5. Aspetti del suo lavoro che migliorerebbe



3.3. Il ruolo dell'azione sindacale

Passando al rapporto con il sindacato, come anticipato si tratta di una popolazione con alti livelli di sindacalizzazione. L'84% dei lavoratori intervistati sono iscritti al sindacato e di questi quasi il 74% sono iscritti alla Cgil. Il contatto con il sindacato e la decisione di iscriversi sono avvenuti sul luogo di lavoro nel 75% dei casi e solo il 15% ha anche una tradizione familiare di contatto e partecipazione.

Guardando alla motivazione prevalente che ha spinto i lavoratori ad iscriversi, al primo posto troviamo un fondamentale richiamo all'importanza dell'unità e dell'organizzazione dei lavoratori che evidentemente si conserva quale valore irrinunciabile rispetto alla possibilità di poter contare e che, per tradizione, ha nel sindacato l'attore istituzionalmente preposto. Le altre motivazioni fanno invece riferimento da un lato ai servizi offerti – che soprattutto negli ultimi anni hanno impegnato molto l'azione sindacale – e dall'altro all'azione più tradizionale di tutele e difesa degli interessi dei lavoratori. Da sottolineare il 20% di intervistati che riporta come motivazione prevalente all'iscrizione la fiducia nel delegato locale. Questo è un dato interessante per constatare sia la legittimazione dei delegati sui luoghi di lavoro, sia l'opportunità di aumentare la *membership* sindacale agendo soprattutto sul rafforzamento dei rappresentanti nei luoghi di lavoro.

La fiducia nei confronti del delegato locale si conferma anche nelle domande sulla soddisfazione rispetto all'operato dei sindacati. Se nel complesso, rispetto alle azioni intraprese dai sindacati a livello nazionale, gli iscritti esprimono una valutazione che potremmo definire incerta, cioè non riescono bene a capire se gli effetti delle azioni sindacali abbiano un impatto positivo o negativo, i livelli di soddisfazione delle azioni direttamente portate avanti dai delegati aziendali sono invece valutate in maniera più positiva, con oltre il 70% degli iscritti che ritiene utile il loro operato.

Approfondendo però il giudizio dei lavoratori su alcune delle recenti riforme che hanno cercato di rispondere alla necessità di ridurre gli esuberanti, va rilevato come, accanto ad un moderato ottimismo, non poche sono le perplessità sui costi di questi provvedimenti scaricati prevalentemente sui lavoratori. Partendo dalle recenti disposizioni pensionistiche Ape (anticipo pensionistico per chi ha raggiunto i 63 anni) e Rita (possibilità di integrare il reddito in attesa della pensione, riscuotendo in antici-

po le prestazioni della previdenza complementare), il giudizio è positivo in meno del 3% dei casi mentre sono giudicati negativamente da quasi il 68% dei rispondenti. Rispetto invece allo *smart working*, accanto ad una maggiore fiducia nelle possibilità di migliorare gli aspetti legati alla conciliazione e all'autonomia nella gestione del proprio lavoro, i lavoratori sembrano essere consapevoli sia degli indubbi vantaggi dell'azienda nel proporre modalità lavorative che sicuramente riducono i costi organizzativi e che quindi non sono interamente ascrivibili alla volontà di aumentare il benessere dei propri dipendenti, sia dei possibili effetti di sovrapposizione tra la vita personale e quella lavorativa. Questo, in particolare, appare un elemento degno di nota: anche se lo *smart working* sembra potere essere un utile alleato nelle strategie di conciliazione, viene vista con preoccupazione la difficoltà di mantenere separati gli spazi e i tempi familiari da quelli di lavoro. Infine, i lavoratori si sono dimostrati particolarmente critici sull'introduzione del contratto ibrido (metà dipendente, metà autonomo), ritenuto negativo soprattutto rispetto alle possibilità di aumentare il salario, di creare nuova occupazione ed estendere le tutele.

4. Considerazioni conclusive

Il complesso dei risultati presentati fotografa in maniera chiara il progressivo peggioramento delle condizioni di lavoro in questo comparto e contribuisce a decostruire una serie di stereotipi sul lavoro bancario. Dall'analisi il lavoro in banca appare complessivamente caratterizzato da alti livelli di stress a cui, soprattutto negli ultimi anni, si associano anche una serie di incertezze contrattuali e di reddito. Le condizioni di lavoro sono fortemente peggiorate soprattutto a causa dei cambiamenti organizzativi che hanno rivoluzionato non solo l'architettura fisica delle banche e i servizi offerti, ma anche i meccanismi di controllo e di valutazione delle performance. Il risultato, così come emerso dai dati, è quello di un lavoro considerato stressante, soggetto a forti vincoli temporali e in cui le pressioni commerciali, le *performance* legate al budget e i processi di riorganizzazione aziendale, pur richiedendo grossi sforzi ai lavoratori, non sono compensate né da maggiore riconoscimento, sia esso professionale o economico, né da maggiore autonomia. I lavoratori intervistati non sembrano infatti percepire un concreto investimento sulle

persone con un accesso limitato alla formazione, poca delega e al contrario una forte responsabilizzazione individuale in caso di errori.

In particolare, l'indagine ha poi evidenziato la presenza di forti distanze generazionali. Da una parte per i più giovani l'approdo al modo bancario, dopo una serie di altre esperienze lavorative, sembra comunque rappresentare un avanzamento, soprattutto rispetto ai contenuti del lavoro, dall'altro lato le condizioni in termini di reddito, tipologia di contratto e tutele sono decisamente peggiori rispetto a quelle applicate in passato. Queste risultanze sembrano suggerire una soddisfazione giovanile sostenuta sia dall'entusiasmo per aver trovato un'occupazione, anche a fronte delle indubbie difficoltà del mercato, sia dall'immaginario che ancora accompagna il lavoro bancario e che con buona probabilità è ancorata ad un modello di lavoro passato, che nella pratica si rivela molto distante dalle aspettative.

Non è un caso infatti che i livelli di insoddisfazione più alti siano manifestati dai dipendenti che sono impiegati da più tempo e che, come più volte ricordato, hanno sperimentato direttamente le conseguenze dei cambiamenti intervenuti negli ultimi anni. Accanto a questo è rilevante sottolineare che il progressivo indebolimento di quelle condizioni che sono giudicate positivamente dai lavoratori più maturi (contratto, tutele, salario, orario), coinvolge dipendenti a più alta istruzione e qualificazione che si trovano quindi ad avere più competenze, peggiori condizioni di reddito e protezione del posto e un minore investimento complessivo nei percorsi di carriera e professionalizzazione.

In questo scenario, rispetto alle riflessioni sul ruolo e l'operato degli attori sindacali, da una parte l'obiettivo è quello di arginare un malcontento che è anche e soprattutto politico, legato all'impossibilità, pur riconoscendosi in un elettorato di sinistra, di individuare in questi partiti degli interlocutori capaci di rappresentare le istanze dei lavoratori¹. Dall'altra parte il consenso accordato ai rappresentanti locali e il fatto che i lavoratori ricorrono spesso e con buona soddisfazione al dialogo diretto con i delegati, evidenziano come, nell'aumento della distanza tra azienda

¹ Anche se l'approfondimento di questi aspetti esula dagli obiettivi del presente lavoro, nel questionario erano presenti anche domande sull'orientamento politico e il comportamento di voto. I lavoratori pur riconoscendosi nell'area di centro sinistra, sono stati poi nelle urne incapaci di esprimere una preferenza proprio in mancanza di una chiara offerta politica sui temi del lavoro.

e lavoratore, il sindacato rimanga ancora, nel sentimento dei lavoratori, un attore cardine nei processi di rappresentanza.

Al sindacato si chiede soprattutto più contrattazione avendo in mente l'importanza dell'unità sindacale proprio nella sua possibilità di fare massa critica e mettere a sistema gli interessi dei lavoratori. Come visto non poche sono le criticità sollevate su alcune delle più recenti innovazioni contrattuali introdotte. Le disposizioni introdotte, pur con qualche apertura, non sembrano raccogliere grandi consensi e in qualche modo alimentano la generale percezione legata a condizioni di lavoro critiche soprattutto per le fasce più giovani.

In conclusione, la ricerca sembra fornire diversi spunti da cui partire per lavorare in una direzione che renda i processi di cambiamento che interessano il settore bancario conciliabili con il mantenimento di buoni standard rispetto alla qualità dell'occupazione. Accanto ad una serie di interventi che devono aggredire più direttamente il problema delle retribuzioni, degli inquadramenti e delle tipologie di contratto, decisamente penalizzanti per i più giovani o per coloro che sono entrati da poco, sembra essere urgente anche ragionare sugli aspetti legati ai contenuti e alla qualità del lavoro. Si tratta infatti di aspetti fortemente critici, sia per i nuovi lavoratori a più alta qualificazione, ma anche per la componente più matura che comunque risulta insoddisfatta sul fronte occupazionale e preoccupata sia per quanto riguarda la tenuta del reddito, che per il futuro pensionistico. Un maggiore coinvolgimento del lavoratore nelle scelte aziendali, soprattutto rispetto alla mobilità e ai trasferimenti, la valorizzazione delle competenze e il rafforzamento dei percorsi formativi, una maggiore delega e autonomia unitamente ad un allentamento dei vincoli legati al budget per le valutazioni individuali, sono tutta una serie di elementi che devono in qualche modo arricchire la contrattazione più tradizionale e che sembrano essere strategici per sostenere nel lungo periodo la motivazione e quindi il *commitment* dei lavoratori.

Riferimenti bibliografici

Abi (2017), *Rapporto Abi 2017 sul Mercato del Lavoro nell'Industria Finanziaria*.
Banca d'Italia (2018), *Relazione annuale sul 2018*.

- Birindelli G., Del Prete S. (2000), *La creazione di valore nelle banche italiane. Profili teorici ed evidenze empiriche*, vol. 50, Franco Angeli Milano.
- Corigliano E. (2001), *Emozioni al lavoro*, Carocci, Roma.
- Durante G. e Prosperetti L. (2000), *Abi. Rapporto 2000 sul mercato del lavoro e nell'industria finanziaria*, Roma, Bancaria Editrice.
- Giorgi G., Arcangeli G., Ariza-Montes A., Rapisarda V., Mucci N. (2019), *Work-Related Stress in the Italian Banking Population and its Association With Recovery Experience*, in *International journal of occupational medicine and environmental health*, vol. 32, n. 2, pp. 255-265.
- Grossman R.S. (2016), *Banking crises. The Oxford Handbook of Banking and Financial History*.
- Herzberg F. (1959), *The Motivation to Work*, New York, Wiley and Sons.
- Herzberg F. (2003), *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, in *Harvard Business Review*, vol. 81, n. 1, pp. 86-96.
- Masala F., Roccia M. (2002), *Modelli di organizzazione e di coordinamento dei diversi business bancari*, European Banking Report, paper preparato per il progetto dell'Ente Einaudi *Verso un sistema bancario e finanziario europeo*.
- Masciandaro D. (2001), *Banche a modello divisional-federale*, in *Il Sole 24ore*, 21 dicembre.
- Messori M. (a cura di) (2003), *I fabbisogni professionali e formativi nel settore del credito*, il Mulino, Bologna.
- Monte dei Paschi (2015), *Indagine conoscitiva del sistema bancario italiano*.
- Palmisano S., Vaira M. (2004), *Il cambiamento organizzativo nel settore bancario: tra isomorfismo strutturale e differenziazione simbolica*, in *Studi Organizzativi*.
- Piotto I. e Magrin G. (2006), *Condizioni di lavoro e relazioni industriali nella trasformazione del sistema bancario*, Ediesse, Roma.
- Prevati D. (2002), *Il futuro prossimo della banca flessibile*, in *Bancaria*, n. 4.

ABSTRACT

I cambiamenti nella struttura e negli obiettivi che hanno caratterizzato il settore bancario hanno importanti ricadute sulle condizioni di lavoro, i livelli di soddisfazione e le aspettative dei lavoratori del comparto. A partire dalla discussione dei risultati di una indagine condotta su 400 lavoratori della regione Toscana, il paper evidenzia il pro-

Lavorare nelle «nuove» banche: condizioni di lavoro *Q*orientamento dei lavoratori. Uno studio sul territorio toscano

gressivo peggioramento delle condizioni di lavoro e un abbassamento dei livelli generali di soddisfazione con importanti differenze legate soprattutto all'anzianità di servizio.

WORKING IN THE «NEW» BANKS: WORKING CONDITIONS AND
WORKER ORIENTATIONS. EVIDENCE FROM TUSCANY

The changes in the structure and in the goals that affect the banking sector are impacting on working conditions, satisfaction and the expectations of workers in the sector. Starting from the discussion of the results of a survey conducted on 400 workers in the Tuscany region, the paper highlights a progressive worsening of working conditions and levels of satisfaction with important differences linked above all to seniority.