

## Lavorare in banca: un mondo in evoluzione<sup>1</sup>

Di Angelo Baglioni<sup>2</sup>



*Il decennio 2008-2018 è stato difficile per il sistema bancario. Come cambia dunque il lavoro in banca? E quali sono le prospettive future? Alcune risposte arrivano da uno studio realizzato per l'Osservatorio Monetario. Ne pubblichiamo l'introduzione.*

### Un decennio tra crisi e rivoluzione informatica

Come sta cambiando il lavoro in banca? Quali sono le prospettive future? Come vengono gestiti i cambiamenti nelle relazioni tra datori di lavoro e lavoratori? Qual è la dinamica delle retribuzioni? A queste domande abbiamo cercato di dare una risposta nell'ultimo numero di [Osservatorio Monetario](#).

In tutta l'Europa il decennio appena trascorso non è certo stato facile. Tra il 2008 e il 2018 il sistema bancario europeo è "dimagrito" di circa un quarto: le filiali si sono ridotte del 27 per cento (65 mila unità in meno). Il nostro paese non ha fatto eccezione: in un decennio il numero di sportelli bancari è diminuito di circa il 20 per cento. Questa "cura dimagrante" non poteva non avere effetto sull'occupazione. Guardando al settore finanziario nel suo complesso (che comprende banche, assicurazioni e attività ausiliarie) il numero di addetti si è ridotto del 5,2 per cento in Europa e del 6,7 per cento in Italia.

Se all'inizio del decennio la causa principale del ridimensionamento poteva essere individuata nella crisi finanziaria esplosa nel 2007-2008, che ha imposto una drastica ristrutturazione del settore alla ricerca di un taglio dei costi, negli anni più recenti il

---

<sup>1</sup> FONTE: <https://www.lavoce.info/archives/62068/lavorare-in-banca-un-mondo-in-evoluzione/>

<sup>2</sup> Professore ordinario di Economia Politica presso l'Università Cattolica di Milano, Facoltà di Scienze Bancarie, Finanziarie e Assicuratrici. È direttore di *Osservatorio Monetario (OM)*, pubblicazione quadrimestrale attraverso cui vengono divulgati i principali risultati delle ricerche effettuate all'interno del [Laboratorio di Analisi Monetaria \(LAM\)](#). Email: [angelo.baglioni@unicatt.it](mailto:angelo.baglioni@unicatt.it)

fenomeno va ricondotto prevalentemente ai mutamenti tecnologici in atto, che rendono obsoleta la rete di filiali tradizionali. L'accesso ai servizi finanziari avviene sempre di più tramite i canali digitali, rendendo così sempre meno necessario disporre di una capillare rete di sportelli al dettaglio. Non è solo la dimensione complessiva dell'occupazione nel settore finanziario a evolvere rapidamente, ma è anche la sua composizione. A fronte del declino delle figure professionali più tradizionali (operatori di sportello e amministrativi) vi è la crescita delle figure legate alle politiche commerciali (promotori, agenti, consulenti) e ai servizi IT. Ciò si riflette in una riconfigurazione dell'occupazione, con meno occupati nei servizi tradizionali e più occupati nelle attività ausiliarie, e in un mutamento delle tipologie contrattuali per favorire una maggiore flessibilità dell'organizzazione del lavoro.

Tra il 2009 e il 2019 la percentuale dei liberi professionisti sul totale degli occupati nel settore finanziario è cresciuta dal 2,1 al 14,6 per cento. Allo stesso tempo è calata la quota dei lavoratori dipendenti: dal 94,1 al 78,6 per cento. Questa evoluzione è strettamente legata allo sviluppo delle attività ausiliarie, nelle quali prevale il lavoro indipendente (65 per cento dei lavoratori), mentre nel settore bancario in senso stretto prevale ancora il rapporto di lavoro dipendente (96 per cento dei lavoratori).

Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, la trasformazione delle tipologie contrattuali non riguarda solo i giovani, ma anche i lavoratori "senior" (con più di 55 anni di età). In questa fascia di età, l'incidenza dei contratti *full-time* a tempo indeterminato è calata del 35 per cento negli ultimi dieci anni, lasciando ampio spazio alla figura del lavoratore autonomo. L'evoluzione è da ricollegare ai processi di riconversione del personale più anziano, anche con l'utilizzo di fondi di solidarietà e di "scivoli" alla pensione. Il maggiore ricorso al lavoro autonomo è anche legato al diffondersi di soluzioni contrattuali miste: ad esempio, metà lavoratore dipendente *part-time* e metà promotore finanziario indipendente.

L'avvento delle tecnologie informatiche ha avuto un impatto negativo, in termini di posti di lavoro, sulla fascia intermedia delle competenze. Ha avuto uno scarso impatto sui lavoratori che svolgono mansioni più basse, che trovano più facilmente una ricollocazione in altri settori. Ha avuto un impatto positivo per la fascia alta delle competenze, complementari alle nuove tecnologie e difficilmente sostituibili poiché non routinarie. Anche per la fascia alta, tuttavia, le sfide non mancano: aumenta infatti la richiesta di *soft skills*, quali abilità comunicative e relazionali, capacità di *leadership* e creatività.

### **Retribuzioni e carriere**

A partire dal 2010 il costo del lavoro nel settore bancario ha vissuto dapprima una fase discendente, fino al 2013, per poi aumentare. Nel complesso, è aumentato in termini nominali tra il 2010 e il 2018, ma si è ridotto in termini reali. Nel confronto internazionale l'Italia presenta uno svantaggio competitivo, con un costo del lavoro superiore a Francia, Spagna e Regno Unito, mentre è inferiore alla Germania. Vero è che il cuneo fiscale incide in Italia più che negli altri paesi. Nel nostro paese i bancari hanno sempre goduto di retribuzioni mediamente superiori agli altri settori produttivi, a parità di qualifica. Tuttavia, il divario retributivo si è ridotto nell'ultimo quindicennio: "lavorare in

banca” conviene ancora, ma meno che in passato. La progressione di carriera consente una dinamica sostenuta delle retribuzioni medio-alte, soprattutto tra i trenta e quaranta anni di età, mentre per i livelli inferiori la dinamica è assai più piatta.

Il settore del credito è caratterizzato da un elevato livello di sindacalizzazione: il 75 per cento dei lavoratori del settore aderisce a un sindacato. La stabilità delle relazioni sindacali e le specifiche istituzioni di bilateralità del settore (Fondo per l’occupazione e Fondo di solidarietà) hanno permesso di gestire le situazioni di crisi con un livello di conflittualità relativamente basso, testimoniato da un minore ricorso allo sciopero rispetto ad altri settori economici. In prospettiva, questa stabilità è in qualche misura minacciata dalle innovazioni tecnologiche e dalla concorrenza di nuovi operatori non bancari (in particolare nel sistema dei pagamenti). Le nuove tecnologie rendono possibile una organizzazione del lavoro più flessibile, in relazione ai tempi e ai luoghi di lavoro, ma allo stesso tempo rendono necessarie nuove forme di tutela dei lavoratori: si pensi ad esempio al diritto alla disconnessione, richiamato nella piattaforma contrattuale del marzo 2019. La contrattazione tra le rappresentanze dei datori di lavoro e dei lavoratori è chiamata a gestire problemi complessi, legati al rinnovamento degli inquadramenti professionali e alle esternalizzazioni (dovute anche alle cessioni di piattaforme per la gestione di crediti deteriorati).

L'ultimo numero di *Osservatorio Monetario* dedica un approfondimento specifico alla discriminazione di genere. La conclusione principale dell’analisi è che il genere non è un fattore discriminante per l’impiego nel settore bancario, ma lo è per le opportunità di carriera. Quasi la metà (45 per cento) del personale impiegato nel settore è femminile. Tuttavia, la presenza delle donne nei ruoli dirigenziali è ancora scarsa, nonostante i progressi fatti negli anni più recenti (anche per effetto dei vincoli regolamentari). Nei consigli di amministrazione delle banche quotate le donne occupano il 33 per cento delle posizioni (13 per cento nelle banche non quotate) ma nessuna è direttore generale (tre lo sono nelle non quotate). Sembra quindi persistere il fenomeno del “soffitto di cristallo”: le donne hanno minori opportunità di carriera degli uomini e raramente accedono ai ruoli esecutivi di vertice. Ciò si riflette nel *pay gender gap*: le donne guadagnano mediamente meno degli uomini, anche a parità di livello di istruzione e di età.