

Problemi e prospettive in un settore del

Intervento del professore Maurizio Baravelli che, insieme al professore i risultati dell'Indagine realizzata dalla Uilca con l'Università La Sapienza di

Il lavoro in banca, negli ultimi anni, è molto cambiato per effetto delle continue ristrutturazioni organizzative, dell'intensificazione della digitalizzazione dei processi, ma è destinato a cambiare in modo ancora più radicale con la diffusione delle applicazioni dell'intelligenza artificiale. L'indagine Sapienza-Uilca, realizzata dai professori Maurizio Baravelli e Valerio Pesic del Dipartimento di *Management* dell'Università La Sapienza di Roma in collaborazione con la Uilca, ha messo in luce una situazione molto preoccupante che dovrebbe indurre le stesse Direzioni bancarie a introdurre cambiamenti non tanto incrementali quanto radicali dei modelli organizzativi e manageriali.

La ricerca si è basata su un apposito questionario rivolto all'intero sistema bancario, con risposte da parte di circa cinquecento dipendenti bancari, che hanno evidenziato un lungo elenco di problemi emergenti e di difficoltà che il personale bancario sta incontrando, e soprattutto subendo, in conseguenza dell'innovazione tecnologica e della dinamica dei modelli di *business*.

Ciò che più colpisce del quadro emergente dalla grande mole dei dati raccolti è il clima organizzativo di generale demotivazione tra il personale. Il modello gerarchico-burocratico continua a dominare gli assetti organizzativi. I carichi di lavoro si sono accresciuti con il taglio degli organici, nonostante la maggiore digitalizzazione dei processi, ed è aumentato lo *stress*. Il personale subisce la gestione del cambiamento senza coinvolgimento e partecipazione. Diffusa di conseguenza è una forte incertezza sul futuro organizzativo.

Il lavoro bancario è diventato sempre più proceduralizzato e operativo anche per effetto di un maggior accentramento decisionale. Si è ridotta la managerialità in tutte le figure professionali. Il tempo di lavoro assorbito dalle procedure digitali è diventato ampiamente prevalente. In media dal 52% al 63%; in alcuni ruoli, come quello di consulente, si è passati dal 66% al 73%. Le professionalità invece si stanno indebolendo; le competenze specialistiche pesano sempre di meno nella struttura dei ruoli passando mediamente dal 35,2% al 32,8%. Lo sviluppo professionale è lasciato

soprattutto all'auto-formazione sul campo.

La pianificazione del personale non è presidiata dalle banche sia di maggiori che di minori dimensioni. Persistono in modo diffuso modelli manageriali poco partecipativi, se non autoritari. In seguito a un ulteriore snellimento e appiattimento degli assetti organizzativi, volti alla compressione dei costi, si è accentuata negli ultimi anni la riduzione del ruolo di *middle management*; pertanto, le strutture operative non hanno più interlocutori direzionali diretti e si sentono isolate. Gli assetti verticistico-gerarchici producono "costi occulti" riguardanti la demotivazione e la dequalificazione del personale ma anche effetti disfunzionali, per le stesse banche, come la scarsa capacità di adattamento, lo scarso livello di servizio, e soprattutto il sottoutilizzo delle capacità creative e di innovazione presenti nell'organizzazione.

La funzione del Personale non si è rafforzata né si è evoluta e risulta assente nel dare risposte alle istanze e alle aspettative provenienti soprattutto dal personale più giovane. Appare quindi forte lo scollamento tra il generale malessere in atto e l'inerzia delle direzioni ad attivare i cambiamenti necessari. Un atteggiamento quindi passivo che denota non solo una mancanza di idee su come affrontare la situazione ma soprattutto uno stile direzionale che ritiene non necessario intervenire nonostante un personale, soprattutto giovane, molto critico nell'attendersi miglioramenti significativi, in una fase di sviluppo della *digital transformation*, e che la banca rischia di perdere, viste la difficoltà di *retention* delle nuove generazioni.

È probabile che nella prospettiva della *digital bank*, il *top management* pensi che la banca possa essere gestita da un gruppo ristretto di *manager* grazie a piattaforme tecnologiche che lasciano ai canali distributivi digitali e alle reti dei consulenti la gestione delle relazioni di clientela. Ma le banche stanno correndo, come gli Autori della ricerca ben mettono in luce, un "rischio di modello manageriale" perché queste incoerenze alimentano i già ricordati "costi occulti" che pregiudicano lo sviluppo di quel capitale umano-cognitivo che sta diventando - nell'era della conoscen-

credito in cambiamento

Valerio Pesic, ha presentato, nel corso dell'Esecutivo Nazionale Uilca, Roma sull'Evoluzione dell'Organizzazione del Lavoro nel Mondo Bancario.

za e dell'innovazione tecnologica - molto più rilevante e decisivo nell'innovare i modelli di *business*. La digitalizzazione e l'IA possono sostituire buona parte dei lavori *routinari*, ma resta il problema di disporre di elevate professionalità bancarie e finanziarie, e non solo tecnologiche, in diverse funzioni critiche della banca.

Come evidenziano gli Autori della *Survey* (che da alcuni anni sono impegnati in un programma di ricerca tuttora in corso presso il Dipartimento di *Management* dell'Università La Sapienza sui "Modelli di *business* e manageriali delle banche"), il cambiamento auspicato è realizzabile e alcuni gruppi bancari lo stanno già facendo. Occorrono soprattutto modelli manageriali con una dimensione etica nelle scelte organizzative che hanno un impatto significativo sulla qualità della vita lavorativa del personale e che al tempo stesso favoriscono la motivazione e la crescita della professionalità. Nelle esperienze che già si riscontrano in alcune realtà nel sistema bancario italiano, i modelli partecipativi, basati su *team* auto-organizzati, stanno mostrando un buon impatto con miglioramenti del clima organizzativo grazie al decentramento e alle maggiori autonomie operative che valorizzano la professionalità.

L'attuale organizzazione di tipo burocratico, che ancora prevale nella maggior parte delle banche, resta però nel complesso ancora lontana culturalmente dall'agile *organization* e dai paradigmi del *self-management* che si stanno imponendo nel mondo nelle imprese. Si evidenzia quindi la necessità nel settore bancario di nuovi approcci all'organizzazione e alla gestione del personale per promuovere l'*engagement*, motivare, ridurre lo *stress*, sviluppare e valorizzare le competenze.

Di fronte a una situazione di demotivazione e *disengagement* sono soprattutto le politiche del personale che devono essere riviste da molti punti di vista (formazione e *reskilling*, gestione della carriera, remunerazione e incentivazione) in un contesto in cui lo stile direzionale deve mostrarsi più attento all'ascolto e alla comunicazione interna.

Il tema del *disengagement* sta diventando trasversale nel mondo del lavoro, rivelan-

do, anche nelle banche, un disagio che va oltre la richiesta di una migliore qualità del lavoro. Va preso atto, da parte delle direzioni bancarie, dell'importanza della dimensione valoriale dello scambio tra persone e organizzazione. Le persone avvertono infatti la responsabilità di dare un contributo positivo sul piano sociale grazie al loro coinvolgimento nelle decisioni aziendali. Si spiega così, anche da questo punto di vista, l'importanza di sviluppare relazioni aziendali basate su quelli che nella letteratura organizzativa e manageriale vengono chiamati "contratti psicologici di affinità". Ciò significa soprattutto la condivisione della *mission*, degli obiettivi e del ruolo della banca nella società. Sono queste componenti sociopsicologiche in grado di incidere maggiormente sulla coesione aziendale, sulla qualità delle prestazioni lavorative e sul grado di motivazione delle persone.

di Maurizio Baravelli,
Professore di Economia e gestione della banca
Università La Sapienza di Roma

MAURIZIO BARAVELLI

Maurizio Baravelli è tra i maggiori studiosi di Strategia e Organizzazione della banca. Professore del Dipartimento di *Management* dell'Università La Sapienza di Roma, già Ordinario di Economia della banca, insegna *Corporate* e *Investment banking* ed è Responsabile del "Finance & Innovation" Lab sull'innovazione dei modelli di *business* bancari. Per molti anni professore dell'Università Bocconi di Organizzazione delle aziende di credito e docente della SDA Bocconi fino dalla fondazione. Consulente di direzione.

VALERIO PESIC

Valerio Pesic è professore associato di Economia degli Intermediari Finanziari e titolare dei corsi di Economia e Gestione della Banca e di *Corporate* e *Investment Banking* nella Facoltà di Economia dell'Università La Sapienza di Roma. Si è occupato di micro e macro regolazione del sistema bancario e finanziario, nonché di valutazione dei modelli di *business* bancari. Nel corso degli anni, ha partecipato a progetti di analisi e ottimizzazione di modelli organizzativi aziendali, implementazione e potenziamento di sistemi di controllo interno presso diverse istituzioni creditizie e finanziarie.