

## Risorse Umane

LAVORO COME SI VALUTANO LE CAPACITÀ DEI CANDIDATI

## Cosa serve per diventare bancario

Per gli esperti sono necessari laurea, capacità di integrarsi nel contesto dell'istituto e conoscenza dell'inglese.

MARIO LOMBARDO

**DIRIGENTI IN ECCESSO**  
Nei primi dieci gruppi bancari italiani le cariche amministrative sono circa 1.300. Una cifra che il governatore della Banca d'Italia, Ignazio Visco, ha definito «pletorica» invitando gli istituti a razionalizzare e a ridurre il numero dei top manager.



Il settore bancario è fatto di contrasti, a sentire i sindacati. Basta guardare i numeri, che sono difficili da smentire. Per un bancario con anzianità media, così come la qualifica di lavoro, la retribuzione annua supera di poco i 50 mila euro. Ma le banche sostengono che il costo del lavoro, in percentuale, incide sui loro costi per il 65% e rappresenta un peso insostenibile per chi, secondo i dati di Bankitalia, dai 32.818 sportelli del 2007 in sei anni è dovuto passare a 31.942. L'Abi poi fa notare che di conseguenza da 344.688 dipendenti del 2007 si è arrivati ai 312 mila del 2013, con un saldo negativo di 32.688, anche perché le operazioni allo sportello sono calate fino al 50% dell'anno in corso.

I sindacati non contestano, ma ribattono che, anche se i gruppi bancari non lo ammettono, a incidere di più sono le retribuzioni dei top manager. Secondo l'Eba (dati riferiti al 2012), l'autorità bancaria europea, sono 109 coloro che lavorano nelle banche italiane con retribuzioni sopra il milione di euro: più che in Spagna (100) e meno che in Germania (212) e Francia (177). I 10 top manager italiani più ricchi lavorano nell'asset management, con una retribuzione totale media di 2,22 milioni. Seguono 11 banchieri del retail (1,82 milioni in media) e 47 banchieri dell'investment banking con un totale annuo che in media è di 1,6 milioni. L'Eba aggiunge anche che il rapporto fisso-variabile per chi in Italia lavora nel comparto del risparmio gestito è del 380%, ben più di quello che possono vantare i banchieri retail (94%). La retribuzione media (si parla di top manager, non di "normali" dipendenti di banca) è rimasta pressoché invariata rispetto al 2011, sostiene ancora l'Eba. Nel 2012 il rapporto tra stipendio variabile e fisso è salito al 124% (era del 90% nel 2011) mentre nelle banche italiane erano in tutto 96 coloro che percepivano più di un milione, con una retribuzione media totale di 1,646 milioni (1,651 l'anno scorso).

**ASSET MANAGEMENT IN TESTA.** La ripresa dei mercati finanziari ha fatto diventare *high earner* gli uomini dell'asset management: per i primi 10 del comparto la retribuzione totale media è cresciuta dagli 1,87 milioni del 2011 ai 2,22 milioni del 2012. Anche per i top banker del retail il 2012 è stato un anno buono: secondo i dati resi pubblici dall'Eba, la loro retribuzione totale media da 1,648 milioni del 2011 è salita a 1,828 milioni.

Cifre pesanti da mettere a bilancio, ancora di più se confrontate con le retribuzioni medie dei dipendenti. Per lo stesso periodo di tempo preso in considerazione dall'Eba,



il sindacato **UILCA** ha esaminato i bilanci dei primi 11 istituti italiani sostenendo che per gli 11 amministratori delegati i compensi sono stati di 26 milioni di euro (36% in più rispetto al 2011), mentre per i presidenti sono stati "solo" di 9,6 milioni, con un aumento del 5,5% sull'anno precedente. I primi 10 gruppi bancari italiani contano poi circa 1.300 cariche amministrative, che il governatore di Bankitalia **Ignazio Visco** ha definito "pletoriche", e i loro compensi sono a volte superiori di 85 volte rispetto a quelli del bancario medio.

Nel frattempo il numero dei dipendenti continua a calare, e altri "allontanamenti" sono previsti anche per il prossimo anno, siano bancari avviati al prepensionamento, o a accettare il "premio" offerto dagli istituti purché cambino lavoro. Nonostante il "posto fisso in banca" sia ormai diventato anch'esso precario, non sono pochi i giovani che continuano però a considerarlo come un traguardo molto ambito. Così **Diego Di Barletta**, director, responsabile di Finance Hunters, divisione di Technical Hunters, *BancaFinanza* ha chiesto quali siano gli orientamenti degli istituti di credito e quali le qualità richieste ai candidati quando si tratta di assumere un giovane che non abbia una precedente esperienza di lavoro.

**Risposta.** Per coloro che guardano al mondo delle banche e della finanza in generale il *pedigree* è un elemento distintivo: una laurea in ambito finanziario o economico,



**TAGLI ALLO SPORTELLLO**  
Nonostante il dipendente medio di un istituto bancario guadagni mediamente poco più di 50 mila euro all'anno, le banche sostengono che il costo del lavoro incide percentualmente intorno al 65% dei loro bilanci mentre le operazioni allo sportello continuano a calare tanto che nell'ultimo anno si sono ridotte addirittura del 50%.

a volte anche giuridico o in ingegneria gestionale, rappresenta il primo requisito necessario. Al netto del fatto che oggi le banche che vanno a valutare le candidature privilegiano una modalità di approccio e durante il colloquio preliminare valutano la capacità di sapersi integrare rapidamente in un contesto, a prescindere dalle competenze specifiche, di saper dialogare con i possibili colleghi in una maniera proattiva, quindi qualcuno che sappia portare delle soluzioni e abbia un approccio analitico e di *problem solving* e che dev'essere sempre più orientato all'armonizzazione di quelli che sono i progetti portati avanti da queste realtà.

**Domanda. Quale tipo di contratto viene eventualmente proposto ai giovani?**

**R.** Per fare un esempio: Unicredit ha in atto un *recruiting* abbastanza importante sulla fascia molto giovane proponendo dei contratti di apprendistato che avranno la durata di tre anni, che chiamano *impact talent*. Faranno fare a queste persone una *job rotation* su alcune posizioni chiave della banca per formarle, nell'ottica di rendere le per-

sone edotte di quelle che possono essere alcune aree chiave critiche della banca ma anche abituarle a cambiare velocemente il proprio orizzonte mentale rispetto ad alcuni problemi e determinate criticità e un modo diverso di approcciare i problemi.

**D. In estrema sintesi, quanto viene richiesto a chi vorrebbe entrare in banca è...**

**R.** Un background (laurea) di un certo tipo, un approccio che mostri buone capacità di sapersi integrare nel contesto dell'istituto, preferibilmente una buona e reale conoscenza di una lingua straniera, soprattutto l'inglese.

**D. E invece quali sono le qualità che dovrebbero garantire ai dipendenti una crescita professionale e quindi possibilità di avanzamento, diciamo di carriera?**

**R.** Negli ultimi anni, sia nei gruppi bancari sia in quelli assicurativi, c'è un modo diverso di lavorare. Fino a un po' di tempo fa c'era una sorta di frammentazione a compartimenti stagni: entrando nei ruoli professionali di questi settori ci si aspettava di fare il proprio "compitino" e aspettare poi che il collega portasse l'altro pezzo. Oggi quello che viene chiesto a un dipendente per crescere o cambiare è una competenza progettuale, cioè la capacità di sapersi muovere con una visione di progetto che prescinde da chi fa cosa: è chiaro che c'è una collaborazione o compartecipazione al progetto, però anche qui non c'è più un perimetro circoscritto sulla persona.

**D. Ma quale potrebbe essere la capacità progettuale di un dipendente medio della banca?**

**R.** Ci deve essere un approccio mentale, metodologico, di disponibilità delle persone a portare avanti il progetto a prescindere. Il progetto viene prima di tutto. Poi ci sono ruoli istituzionali, per esempio quello del direttore di filiale che prima aveva determinati incarichi, oggi sempre di più va verso un al-



#### COMPETENZA PROGETTUALE

«Oggi quello che viene chiesto a un dipendente per crescere o cambiare è una competenza progettuale, cioè la capacità di sapersi muovere con una visione di progetto che prescinde da chi fa cosa», dice Diego Di Barletta, responsabile di Finance Hunters per Technical Hunter.

largamento delle proprie aree di competenza: prima gestiva la sua filiale, la sua attività e il suo team, oggi magari gli viene chiesto di andare molto fuori per fare attività di sviluppo commerciale, di nuova clientela, oppure di andare a gestire più filiali in un'ottica di convenienza dei costi, quindi di creazione di piccoli centri di riferimento con più filiali che vengono accorpate...

**D. Si vuole in definitiva che siano in grado di ricoprire ruoli diversi, o addirittura più ruoli contemporaneamente?**

**R.** Diciamo che il trend in generale è la ricerca di persone che abbiano la capacità di essere un po' il jolly nei giochi di carte, o comunque di essere capaci di cambiare il proprio modo di lavorare e in modo più moderno. Parliamo per esempio di tutto quello che sta succedendo nel mondo delle banche e della finanza in generale con l'avvento del 2.0 e tutto ciò che è il mondo del digitale, in grave ritardo rispetto alle aziende *corporate* che si sono mosse con maggiore anticipo e con grandi margini di utilizzo e di rinnovamento dei ruoli e delle professionalità all'interno, che devono riciclarsi all'insegna di un modo di comunicare diverso, più veloce e moderno che tuttavia non trova accoglienza in tutti. C'è quindi la necessità di dover riacculturare la popolazione di fronte al nuovo. In un mercato finanziario abbastanza "cotto" e un po' obsoleto tutto questo spaventa anche di più, quindi si cercano persone che sappiano reinterpretare i ruoli in chiave moderna. ■