



Università degli Studi di Roma
DIPARTIMENTO DI SCIENZE GIURIDICHE ED
ECONOMICHE
Master in

Relazioni Industriali e Gestione delle Risorse
Umane nelle Aziende del Settore Creditizio-
Finanziario

a.a. 2018-2019

LA TRASFORMAZIONE DEL MERCATO DEL LAVORO
NEL MONDO DEL CREDITO TRA PASSATO E
FUTURO CON GLI OCCHI DEL PRESENTE

Relatore
Prof. Giuseppe Croce

Candidato
Marcozzi Elvira
Matricola 056554

22 maggio 2019

INDICE

Introduzione	pag. 2
Capitolo Primo: <i>"Evoluzione del settore credito"</i>	
1.1 - <i>Evoluzione storica</i>	pag. 5
1.2 - <i>Evoluzione organizzativa</i>	pag. 7
1.3 - <i>Evoluzione occupazionale</i>	pag. 9
1.4 - <i>Evoluzione tecnologica</i>	pag. 12
Capitolo Secondo: <i>"Contrattazione Collettiva"</i>	
2.1 - <i>Ccnl</i>	pag. 16
2.2 - <i>Contrattazione collettiva nazionale e di secondo livello nel settore credito</i>	pag. 17
2.2.1 - <i>Welfare</i>	pag. 19
2.2.2 - <i>Work Life Balance</i>	pag. 20
2.2.3 - <i>Formazione</i>	pag. 21
Capitolo Terzo: <i>"Contrattazione Collettiva e ricambio generazionale nel settore credito"</i>	
3.1 - <i>Contratti di solidarietà</i>	pag. 23
3.2 - <i>Contratti di solidarietà nel settore credito</i>	pag. 23
3.2.1 - <i>Fondo di solidarietà per il sostegno al reddito (FDS)</i>	pag. 24
3.3 - <i>Fondo per l'occupazione (FOC)</i>	pag. 25
Conclusioni	pag. 28

INTRODUZIONE

Il presente elaborato intende affrontare il tanto declamato *ricambio generazionale*, tema attuale ma derivante da un passato riguardante sia l'evoluzione demografica sia quella del mercato del lavoro che ne ha determinato la genesi. Tucidide diceva "Bisogna conoscere il passato per capire il presente ed orientare il futuro".

Nei primi anni ottanta e novanta si è dovuto far fronte alla crescente disoccupazione anche per effetto del flusso di giovani che si affacciavano al mercato del lavoro, il quale risultava essere superiore a quello degli anziani, che lo abbandonavano per la pensione. Ma dagli anni novanta tale proporzione si è progressivamente invertita. Da quasi un ventennio, infatti, l'Italia sta sperimentando il fenomeno dell'invecchiamento che vede la riduzione delle persone con meno di 15 anni e la crescita parallela degli ultra 65enni; l'Istat prevede che tale divario continuerà a concretizzarsi anche nei prossimi anni: nel 2023 vi saranno 23 ultra 65enni ogni 100 abitanti¹.

Nelle fasi di ciclo economico positivo, come quello tra il 1997 e il 2007, questi andamenti demografici assieme alla crescita dell'offerta di lavoro hanno creato fabbisogni occupazionali, sanati soprattutto da donne. Tale tendenza è cambiata con la crisi economico-finanziaria registrata dal 2008: l'Italia, infatti, è stata coinvolta in una forte crisi economica a cui ha risposto in ritardo accumulando un gap tra costo del lavoro e produttività che è stato in costante aumento, smettendo al contempo di investire non solo su elementi legati alla produttività stessa (es. macchinari) ma

¹ Statistiche Report Istat – "Il futuro demografico del Paese" – 26 aprile 2017

anche su fattori legati all'organizzazione del lavoro nonché alle capacità imprenditoriali. Ciò ha determinato la stagnazione del mercato del lavoro che ha comportato un aumento della disoccupazione, e non solo quella giovanile, ma anche un invecchiamento della forza lavoro. A ciò si aggiungono anche le nuove disposizioni del 2011 ("*Disposizioni in materia di trattamenti pensionistici*") del Decreto Legge 6 dicembre n. 201 che ha innalzato l'età pensionistica di uomini e donne con un inasprimento rapido dei requisiti per la pensione, che ha provocato il fenomeno "anziani dentro, giovani fuori"² con un milione di lavoratori anziani tra i 50 e i 64 anni e una contemporanea riduzione di giovani lavoratori: meno giovani occupati, più anziani occupati. Solo dopo l'introduzione di misure restrittive, purtroppo tardive, tale rapporto ha iniziato ad invertire la tendenza. A tutela dell'occupazione, per fronteggiare l'invecchiamento crescente del mondo lavorativo e per fronteggiare la disoccupazione è intervenuta la riforma nel mercato del lavoro con la legge n. 183 del 10 dicembre 2014 e con il Decreto Legislativo del 15 giugno 2015 n. 81, meglio conosciuta come Jobs Act. Essa ha voluto proteggere l'occupazione e i redditi del lavoratore ancor più che il posto di lavoro e ha favorito il ricorso a strumenti per la conciliazione vita-lavoro dei dipendenti. Infatti con l'intervento dell'art.3 del d.lgs. n. 81/2015 viene riformato l'art.2013 c.c. con il quale il legislatore a fronte del "diritto alla conservazione" dell'inquadramento e del trattamento economico, tende a tutelare il dipendente nel caso di un suo spostamento, anche in peius, imposto dall'esigenza organizzativa dell'impresa e vengono previste ipotesi normative di rinvio ai contratti collettivi, anche di secondo livello, a cui vengono demandate la flessibilità dell'orario lavorativo, al fine di favorire la conciliazione tra l'attività

² Commissione Europea – "*Pensions Adequacy Report 2018*"

UNITELMA SAPIENZA

lavorativa e l'esercizio delle responsabilità genitoriali e dell'assistenza alle persone non autosufficienti, nonché viene data delega in tema di fondi bilaterali di solidarietà e di contratti di solidarietà. Le riforme del testo del Jobs Act coinvolgono, quindi, ulteriori temi quali welfare, pensioni e ammortizzatori sociali. In quell'anno, inoltre è stato fondamentale la legge di Bilancio del 2015, prorogata negli anni successivi, che prevedeva il taglio del costo del lavoro, attraverso un minor cuneo fiscale con un duplice scopo: da un lato rendere più facile per le imprese le assunzioni a tempo indeterminato e dall'altro ridurre la disoccupazione.

In tale contesto il settore creditizio è stato soggetto ed oggetto di molte evoluzioni.

CAPITOLO PRIMO

"Evoluzione del settore credito"

1.1. Evoluzione Storica - Sino al 1970 le banche hanno indirizzato i loro sforzi all'incremento della raccolta di fondi, all'ampliamento della zona operativa e allo sviluppo della tradizionale attività d'intermediazione creditizia; negli anni successivi, spinte dai continui e profondi cambiamenti, hanno dovuto modificare radicalmente sia la forma giuridica sia gli aspetti organizzativi, commerciali e tecnologici. Infatti negli ultimi vent'anni il settore del credito è stato investito da processi di cambiamento tanto rapidi e diffusi quanto radicali. In tutti i paesi economicamente avanzati, a partire dagli anni ottanta, ma con tempi e modi differenti, si è riscontrato un processo di deregolamentazione dell'attività creditizia, cui hanno fatto seguito una diversificazione delle attività, lo sviluppo della concorrenza e la messa in atto di strategie finalizzate a una riduzione dei costi. La deregolamentazione è altresì tra le "determinanti" dei processi di concentrazione tra imprese, unitamente al progresso tecnologico e alla crescente apertura internazionale dei mercati. Questi cambiamenti hanno avuto riflessi profondi sulle banche sia sul loro assetto istituzionale sia sulla configurazione organizzativa, che ha coinvolto il lavoro, le strutture, i processi e i contenuti. In Italia, il cambiamento è stato relativamente più lento che in altri paesi e ha avuto un carattere incrementale. Ciò è da imputare alle condizioni del tutto particolari in cui il sistema bancario italiano si è sviluppato, con un ruolo forte dello stato di regolazione, controllo ed esercizio diretto dell'attività creditizia, contrapposto ad un mercato debole, caratterizzato da una frammentazione elevata, scarsa concorrenza e un basso livello di internazionalizzazione,

oltre che dalla prevalenza di banche di dimensioni medio-piccole e scarsamente innovative. A partire dalla metà degli anni ottanta, raccogliendo l'impulso delle istituzioni comunitarie, il legislatore è intervenuto più volte per liberalizzare progressivamente il mercato bancario. È solo negli anni novanta, tuttavia, che si realizza quella che gli osservatori non hanno esitato a definire una "metamorfosi culturale", con l'affermarsi cioè di una cultura "di mercato" e il conseguente passaggio a una situazione di concorrenza crescente. Negli stessi anni hanno luogo i cambiamenti strutturali che impongono agli istituti di credito di ridisegnare la propria organizzazione e ridefinire le strategie, in modo da aumentare l'efficienza e la competitività. Queste ultime sono improntate all'aumento della dimensione aziendale attraverso operazioni di concentrazione tra imprese, all'estensione della rete di sportelli e alla diversificazione dei prodotti e servizi offerti, nonché in generale alla riduzione dei costi.

Per quanto riguarda le operazioni di concentrazione, esse hanno preso, a seconda dei casi, la forma di fusioni o acquisizioni. Nello specifico, gli istituti bancari che si pongono come obiettivo "l'ampliamento dell'offerta di servizi" ricorrono più spesso a processi di fusione, i quali comportano "la piena integrazione della rete di vendita della banca passiva con quella della banca attiva"³; viceversa, quelle che perseguono l'obiettivo della "ristrutturazione del portafoglio crediti della banca passiva", ricorrono a processi di acquisizione, ovvero a "l'acquisto di una partecipazione di controllo". Ma se negli anni novanta l'introduzione di nuove tecnologie aveva indotto una caduta drammatica della domanda di

³ "Le trasformazioni del mercato del lavoro e politiche del lavoro nella provincia di Milano" – edito da Osservatorio Mercato del Lavoro 2002

competenze per il *back-office* e una riallocazione del personale in ruoli di *front-office*, il grande sviluppo del *remote banking* e la definitiva affermazione del modello della *banca virtuale* nel corso degli anni duemila hanno reso necessario uno snellimento degli sportelli. Il personale delle filiali tuttavia rimane la principale interfaccia tra la banca e la clientela, specie per attività con un contenuto di rischio – per il cliente o la banca stessa – quali la vendita di prodotti finanziari o la concessione di prestiti e mutui.

1.2. Evoluzione Organizzativa - Prima dei processi di deregolamentazione, le banche operavano in mercati oligopolistici, dove il grado di concorrenza era molto limitato. Godevano di alta redditività dovuta all'assenza di intermediari loro alternativi e ad uno scarso ricorso da parte degli operatori economici al mercato mobiliare. Anche per quanto riguardava il risparmio, l'intermediazione bancaria era vista come il canale principe. Solo a partire dagli anni 80 hanno cominciato ad affermarsi comportamenti che hanno imposto al sistema del credito di misurarsi con una concorrenza con alte opportunità allocative del risparmio sui mercati finanziari. In una situazione di scarsa concorrenza fra banche si era creata una condizione che favoriva andamenti occupazionali crescenti, nonostante l'elevato costo del lavoro. Situazione che ha conosciuto una prima inversione di tendenza a partire dalla prima metà degli anni 90. Di pari passo si è avviata nell'ultimo decennio una fase di profonda trasformazione organizzativa interna all'impresa che impatta duramente sul mondo del lavoro del credito. Se in passato il lavoratore bancario era caratterizzato da un basso profilo in termini di Skills (non era richiesta particolare specializzazione in termini di conoscenze tecniche, informatiche, linguistiche), da una condizione retributiva particolarmente favorevole (le famose 16 mensilità) e dove

UNITELMA SAPIENZA

modesta era la richiesta di “capacità imprenditoriale” (intesa come capacità di prendere decisioni efficaci, efficienti ed economiche), oggi la trasformazione in atto vede interessati gran parte dei lavoratori del settore, soprattutto gli operatori addetti alle mansioni di back office e di front office. Da sottolineare come tale evoluzione si evidenzia nello sviluppo del lavoro “bancario” in filiale. Quest’ultima svolgeva sia un ruolo transazionale e di credito (legato al sistema dei pagamenti e alla gestione del contante/liquidità dei clienti) che relazionale. La filiale era l’elemento predominante, se non unico, del sistema distributivo. Dal punto di vista di geo-marketing, il focus era sul corretto posizionamento fisico delle filiali in modo da ottenere la massima penetrazione del mercato potenziale, evitando allo stesso tempo fenomeni di cannibalizzazione per filiali fisicamente vicine e minimizzazione del tasso di abbandono di clienti in caso di riduzione/ristrutturazione della rete. Non è quindi un caso che fino al 2005, il numero di filiali abbia continuato a crescere in Italia pur a fronte di un trend decrescente.

Oggi, in Italia, come in altre parti del mondo, il calo di redditività delle banche, accompagnato dalle trasformazioni di carattere socio demografico, dai cambiamenti nelle abitudini dei consumatori e dallo sviluppo della tecnologia, sta modificando il modello distributivo e, in particolare, il ruolo della filiale. Lo sviluppo di nuove tecnologie e, al contempo, l’evoluzione multicanale stanno permettendo alle banche di adottare modelli distributivi alternativi e meno costosi rispetto a quelli basati sulle filiali, anche se il più delle volte focalizzati su specifici segmenti di clientela e prodotti. Ne consegue un ripensamento del ruolo della filiale: a causa del superamento del paradigma della prossimità fisica è, infatti, possibile l’esecuzione in via remota delle operazioni che hanno

UNITELMA SAPIENZA

tipicamente costituito il core business della filiale, rendendo operativo il concetto di "Banca comoda". Si va affermando un modello di filiale caratterizzato da modalità di contatto, esperienze per il cliente e flessibilità operative diverse, per certi versi innovative e per alcuni aspetti rivoluzionarie rispetto al modello tradizionale. In questa nuova logica va ripensato l'intero modello di servizio, nelle dotazioni, nella struttura fisica/layout; deve essere ridefinito il ruolo, necessariamente diverso da quello tradizionale, di solo presidio del territorio o di sola operatività transazionale. Mentre le figure professionali, legate all'esecuzione e al settlement delle transazioni, andranno progressivamente scomparendo, si sta affermando sempre più il ruolo del consulente della propria clientela, che trova una ragion d'essere proprio nelle motivazioni e quindi nelle tipologie di operazioni che spingono ad entrare in filiale. Le evoluzioni organizzative prospettate, anche a livello di maggiore flessibilità nei ruoli e nell'organizzazione del lavoro in filiale, dovranno necessariamente essere accompagnate da strumenti normativi e contrattuali di sistema che supportino questo cambiamento, ovvero da un frame work normativo comune che consenta alla banche di gestire con maggiore flessibilità l'attribuzione delle mansioni del personale in base al servizio da erogare al cliente.

1.3. Evoluzione Occupazionale - Benché la rappresentazione sociale degli impiegati di banca continui a fare leva su un'immagine convenzionale di sostanziale "privilegio", sono mutate le condizioni generali di impiego, con l'uso sistematico di forme contrattuali flessibili in fase di reclutamento e il frequente ricorso a riduzioni di organico al fine di tenere sotto controllo il costo del lavoro. In effetti, si tratta di cambiamenti densi di significati, poiché i lavoratori di un settore tradizionalmente "protetto", al riparo cioè

dagli effetti di quel processo di deterioramento delle condizioni di lavoro di molte categorie, vedono sgretolarsi a poco a poco la loro base di sicurezze e si "affacciano" anch'essi alla cosiddetta società dell'incertezza. Come già detto, i processi di concentrazione e ristrutturazione che si stanno realizzando in questi anni, accompagnati da modifiche strutturali legate alla deregolamentazione del settore del credito e all'affermarsi delle nuove tecnologie, producono effetti di trasformazione della forza lavoro impiegata, determinando da un lato un forte declino di una serie di figure tradizionali come quelle degli operatori di sportello o degli addetti ai servizi generali e dall'altro una domanda sempre più elevata di nuove professionalità. Un ulteriore elemento determinante, che ha inciso sull'evoluzione dell'occupazione nel settore bancario, come evidenziato nei precedenti paragrafi, è stato il contenimento dei costi.

L'Italia sino alla fine del 1993 ha evidenziato un trend crescente nel settore del credito: infatti il continuo aumento degli sportelli bancari si accompagnava ad un incremento dei dipendenti, mentre negli anni successivi si è registrata una drastica contrazione degli addetti, coerentemente con le determinanti istituzionali, economiche e tecnologiche: la storia recente del sistema bancario italiano è stato infatti contrassegnato da un ridimensionamento del personale i cui costi elevati sono stati identificati come una delle principali cause della scarsa redditività delle banche. Quindi le strategie dirette al taglio dei costi – collegate principalmente ai processi di fusione, che nell'immediato producono un incremento del costo del lavoro, dovuto all'adeguamento al rialzo delle retribuzioni dei dipendenti – si traducono in azioni mirate a diminuire i livelli occupazionali, riducendo gli organici (*apertura in uscita*) da un lato e limitando le assunzioni e facendo ampio ricorso

UNITELMA SAPIENZA

a forme contrattuali flessibili dall'altro (*chiusura in entrata*). Va detto che, grazie anche al contributo determinante delle parti sociali e della contrattazione collettiva, le conseguenze sociali di queste operazioni sono state abbastanza limitate. Una buona parte degli esuberi, infatti, è stata assorbita mediante prepensionamenti o collocazione in mobilità, supportati dall'istituzione di un fondo nazionale, attivo già dal 1998. Inoltre in un'ottica di sottodimensionare i limiti numerici e conseguentemente di contenimento dei costi, le aziende spesso hanno fatto ricorso a trasferimento di azienda previsto dall'art. 2112 c.c., il quale si verifica con la sostituzione del titolare, e alla cessione del ramo d'azienda, intesa come la cessione di ramo che abbia una propria autonomia organizzativa e funzionale rispetto all'azienda. In entrambe le situazioni il rapporto di lavoro continua con l'acquirente e il lavoratore conserva tutti i diritti che ne derivano. Spesso tuttavia le aziende hanno utilizzato contratti di esternalizzazione, outsourcing. Quando si parla di outsourcing si fa riferimento a quelle tecniche mediante le quali l'azienda dismette alcuni segmenti dell'attività produttiva e i servizi che non ne costituiscono il c.d. "core bussines", affidandone la gestione ad altra impresa attraverso un contratto di appalto o fornitura. L'outsourcing riguarda, quindi, quello che prima si svolgeva all'interno dell'impresa e quindi sotto il controllo dell'imprenditore e ora si svolge all'esterno sotto il controllo di un terzo. In questa evoluzione organizzativa va sottolineato come si stiano anche delineando i "nuovi" caratteri di base del personale delle banche. Il primo dato di rilievo è la modificazione della struttura dell'occupazione per qualifica professionale. Nell'ultimo decennio, si è assottigliata significativamente la "base" delle aree professionali, mentre è cresciuta tutta la parte medio-alta.

Il secondo dato riguarda l'età media del personale bancario. Non bisogna dimenticare che è intervenuto più volte il legislatore nel quadro pensionistico: non ultima la riforma Fornero, che ha determinato una maggiore permanenza nel luogo di lavoro. Nel settore bancario, che già contava di un valore dell'età media molto alta, è cresciuta seppure di poco per i lavoratori delle aree professionali e per i quadri direttivi, raggiungendo nel 2016 rispettivamente i 44,4 e i 49,9 anni, mentre per i dirigenti l'età media risulta essere del 52,3⁴.

1.4. Evoluzione Tecnologica - Il 7 giugno 1967 fece la sua comparsa in una filiale Barclays di Enfield, al nord di Londra, il primo ATM (Automated Teller Machine) della storia; all'intuizione di un tipografo scozzese si deve quella che, per molto tempo, è stata la più grande innovazione tecnologica di cui abbiano potuto beneficiare i clienti di una banca. John Sheperd-Baroon, stanco delle lunghe code allo sportello per prelevare del contante ed insofferente all'idea di non poter disporre del proprio denaro in qualsiasi momento e luogo, pensò di applicare al denaro la stessa idea che aveva modo di vedere in un bar, un distributore automatico di cioccolata. Questa sembra essere la versione dei fatti più accreditata, anche se richieste di paternità sono arrivate da più parti, soprattutto dagli Stati Uniti; ma, messo da parte un attimo l'aspetto narrativo, la vicenda evidenzia almeno due caratteristiche del settore finanziario di quegli anni:

- una scarsa attenzione nei confronti della società;
- una forte resistenza al cambiamento.

La società stava mutando, e con essa i consumi ed il rapporto con il denaro da parte degli stessi consumatori; un mondo che cominciava ad essere automatizzato, e quindi se vogliamo più

⁴ Crespi G. – Ratti L. *"Struttura e tendenze del mercato del lavoro nel settore del credito e finanziario"* – ABI - 2018

UNITELMA SAPIENZA

veloce, non poteva sottostare alle regole di modelli di business obsoleti e lenti che imponevano un "dove" ed un "quando" troppo stringenti. In più, il fatto che ad ispirare il "distributore automatico di banconote" sia stata una macchina utilizzata in un bar evidenzia una scarsa permeabilità e reattività del settore finanziario all'innovazione: la prima forma di automazione ha raggiunto le banche quando altri settori erano già avviati in un percorso consolidato di modernizzazione. Ma, contrariamente a quanto si poteva immaginare allora, Enfield non ha rappresentato un punto di rottura nel modello di business dei servizi finanziari; le preoccupazioni per il "rischio automazione" sui posti di lavoro nel mondo finanziario non sono state seguite dai fatti. Una struttura di mercato, definita oligopolistica, ha permesso alle imprese del settore di continuare a percorrere per decenni un percorso parallelo rispetto al mondo circostante, garantendogli di sopravvivere fino all'inizio degli anni 2000 con organizzazioni e strutture quasi immutate rispetto al 1800. Oggi i servizi finanziari si trovano di fronte a nuovi consumatori, a nuove pressioni dall'esterno. La crisi finanziaria infatti, oltre ad aver messo in ginocchio i profitti, ha danneggiato irreparabilmente uno degli asset più pregiati del settore, il valore del marchio; la falla aperta ha permesso l'entrata nel settore di nuovi player, fino ad allora sconosciuti che, facendo leva sulla trasparenza, la personalizzazione e l'innovazione tecnologica, sono in grado di offrire servizi maggiormente rispondenti alle nuove esigenze di consumo di servizi finanziari. Questi nuovi attori del mercato stanno aggredendo l'intera catena del valore dei servizi finanziari, dal retail al corporate, dal conto corrente, al prestito al risparmio; il tutto utilizzando modelli altamente innovativi, con strutture e processi produttivi snelli. In più, ne stanno aggiornando anche il dizionario

UNITELMA SAPIENZA

con termini anche loro sconosciuti fino a qualche anno fa, quali *customer journey*, *artificial intelligence*, *big data* e *analytics*. Tenendo conto anche della grossa sfida che i servizi finanziari stanno affrontando in materia di regolamentazione e del contesto macroeconomico, la "rivoluzione industriale", paventata cinquant'anni fa, è oggi, più che mai, improcrastinabile. Antony Jenkins, ex CEO Barclays, si esprimeva in questo modo a tal proposito: "Ora vediamo la possibilità, non necessariamente la probabilità, di quello che chiamiamo "Kodak moment", con le banche che diventano sempre più irrilevanti per i loro clienti. Le banche possono evitarlo, ma bisogna far qualcosa, devono agire adesso e pensare all'innovazione, ma anche alla trasformazione, facendo qualcosa di radicalmente diverso". È proprio quel "fare qualcosa di radicalmente diverso" che sta richiedendo a banche e società finanziarie una trasformazione da "società di numeri" a "società di dati", imponendo loro un percorso a ritroso nella catena del valore alla ricerca del valore aggiunto rimasto. Il punto di partenza sono sicuramente i costi: per sopravvivere al cambiamento e continuare a generare valore in un contesto di compressione dei margini sono necessarie strutture più snelle ed efficienti. In questo contesto l'innovazione tecnologica diventa l'asset principale, con tutto ciò che ne consegue sia in termini di sostituzione uomo/macchina, che di competenze richieste.

Fino ad ora però le principali risposte sono state di due tipi:

- grandi slogan, come quello del CEO di Deutsche Bank, John Cryan: "i bancari lavorano già come robot, tanto vale sostituirli con robot veri";
- un fiume di denaro nel settore IT: è stata stimata una spesa di oltre \$200 miliardi per il 2016, ma solo una parte residuale di questa spesa si traduce in vera innovazione, dal momento che il

più delle risorse viene assorbito dal mantenimento di sistemi complessi ed obsoleti e nell'adeguamento degli stessi alla regolamentazione. In un contesto in cui la maggior parte delle applicazioni tecnologiche è in fase di sperimentazione è difficile fare previsioni sugli impatti che queste avranno sul settore finanziario; in più, alcuni studi hanno evidenziato un non omogeneo grado di programmazione e preparazione in materia di intelligenza artificiale, tra i top manager. Senza far ricorso quindi a numeri e piani di ristrutturazione, quello che sembra essere fuori discussione è la circostanza che la popolazione dei dipendenti dei *financial services* subirà un sensibile ridimensionamento ed un contemporaneo "cambio di abito". Ad essere maggiormente a rischio sostituzione sono tutte le mansioni che richiedono un "semplice" sforzo di ripetizione: il cassiere che doveva essere sostituito dall'ATM nel 1967 potrebbe essere una di queste, ma non solo; il settore dei servizi finanziari sarà quello in cui la RPA (Robotics Automation Process) avrà più impatto nei prossimi anni, andando a interessare la maggior parte dei processi amministrativi, di controllo e di analisi. Altre mansioni potrebbero evolvere, come già sta avvenendo, nel caso del servizio di consulenza. Considerati però gli sviluppi ottenuti da questa corsa all'innovazione tecnologica, ad essere colpite potrebbero essere anche delle figure maggiormente qualificate.

Il settore finanziario, secondo uno studio della World Economic Forum, è quello a maggior rischio di distruzione di competenze, considerato anche il livello rispetto a molti altri settori e la velocità di questa nuova ondata di trasformazione: "il 65% dei bambini di domani farà un lavoro che ancora non esiste" (WEF)⁵.

⁵ World Economic Forum – Report "Il futuro dei lavori" - 2016

CAPITOLO SECONDO

"Contrattazione collettiva"

2.1. CCNL - Con l'acronimo CCNL si intende il contratto collettivo nazionale di lavoro, stipulato a livello nazionale tra le organizzazioni rappresentanti dei lavoratori dipendenti ed i loro datori di lavoro. Il CCNL va inteso quindi come un compromesso tra le parti sociali e vale a livello nazionale per tutte le categorie e i settori che vi rientrano. È lo strumento per concretizzare un modello di garantismo flessibile in grado di conciliare l'esigenza di certezza normativa con quella di flessibilità necessaria ai fini dell'organizzazione del lavoro: è il meccanismo che meglio può adattarsi alle diverse realtà che intende disciplinare, assicurando non solo una maggiore soddisfazione degli obiettivi prefissati, ma anche un più ampio grado di elasticità. Lo scopo del Ccnl, infatti, è proprio quello di predeterminare il contenuto essenziale dei rapporti di lavoro, anche in ordine allo svolgimento degli stessi, assumendo pertanto una funzione normativa destinata alla regolamentazione generale ed astratta dei rapporti di lavoro, come viene determinato dalla Cassazione Civ. del 22 maggio 1987 n. 4658. Tuttavia negli anni '70, complice la crisi petrolifera internazionale della prima metà del decennio, si ha il cosiddetto meccanismo dello "scambio sociale", che aveva lo scopo di ridurre al minimo il conflitto tra dipendenti e industriali, per aiutare il Paese a superare il difficile momento di crisi. Vengono così siglati diversi accordi trilaterali (sindacati, imprenditori ed istituzioni pubbliche). Negli anni '80, però, alla crisi industriale si affianca una veloce innovazione tecnologica, che riduce ulteriormente la contrattazione collettiva, limitata a un ruolo difensivo in favore dei lavoratori. Gli anni '90, invece, portano

nuove sfide, soprattutto per la nascita dell'Unione europea, con l'Italia che deve sforzarsi di farne parte riducendo il proprio disastroso debito pubblico: viene istituzionalizzata nel 1993 la cosiddetta "concertazione sociale", termine con cui si individua un sistema di collaborazione tra i principali sindacati e il Governo di turno, che prevedeva una sempre più ampia partecipazione dei primi alle decisioni. Inoltre nel 1998 si prefigura un doppio livello di contrattazione in cui la definizione di ambiti, tempi, modalità di articolazione, materie e istituti del contratto collettivo aziendale sono predeterminati dal contratto collettivo nazionale di categoria, che permane, comunque, il contratto di riferimento. Ad inizio degli anni 2000, però, la concertazione viene ridotta, dando ai sindacati più un ruolo di pareri e raccomandazioni. Non a caso, le parti sociali rompono anche tra loro. Ma dalla seconda metà degli anni 2000, invece, i sindacati ritrovano l'unità e anche il proprio peso contrattuale e nel 2015, con l'emanazione del Jobs Act, nell'ambito del riordino dei contratti di lavoro, con l'articolo 51, denominato "Norme di rinvio ai contratti collettivi" il legislatore ha determinato una equiparazione tra i contratti collettivi nazionali e di secondo livello per quanto riguarda le deleghe a molteplici regole previste nelle varie tipologie contrattuali ivi presenti ed ha inteso devolvere molte questioni, soprattutto quella della mobilità orizzontale del lavoratore, alle parti sociali, attraverso la tecnica del decentramento, che consente alla contrattazione collettiva di agire ad integrazione o in sostituzione della legge.

2.2. Contrattazione Collettiva Nazionale e di secondo livello nel settore del credito - Nel settore del credito la contrattazione collettiva nazionale è sempre stata di supporto e, a volte anche di anticipazione delle problematiche, sin dal 1949 quando fu firmato il primo contratto collettivo di categoria. Nei rinnovi dei contratti

collettivi nazionali si è sempre posto l'accento sul modo di lavorare, sull'organizzazione del lavoro e sugli automatismi di carriera e retributivi. Inoltre con l'evolversi della situazione normativa, organizzativa, strutturale ed occupazionale più sopra descritte, hanno avuto sempre maggior rilievo i contratti aziendali, di secondo livello, che dal 2011 al 2017 hanno fatto registrare un aumento soprattutto nelle aziende di grandi/medie dimensioni. La significativa crescita del gap è legata principalmente al maggior numero delle materie trattate che ha determinato, nella maggior parte dei casi, la stipula di accordi diversi. Gli argomenti sono talvolta oggetto di accordi monotematici, altre volte contenuti in accordi che trattano più materie, talvolta in CIA nei quali sono affrontate altre tematiche, quali, ad esempio, quelle tipiche dei demandi: "welfare", "conciliazione tempi di vita/lavoro", "formazione", "flessibilità oraria", "politiche commerciali" ed "efficientamento degli organici" (prestazione straordinaria ed emergenziale, solidarietà espansiva e difensiva, incentivazione all'esodo). Tali accordi mirano, come detto, a rispondere ad esigenze di riorganizzazione del personale nonché alle politiche per l'occupazione e al contempo ad incentivare le motivazioni dei dipendenti; spesso le contrattazioni di secondo livello diventano uno spunto per soluzioni a problematiche legate all'evoluzione dello stesso lavoro in banca. Si pensi come di recente si sia registrata a livello aziendale la prima esperienza di «lavoro misto»: costituzione tra lavoratore e banca di due contratti di lavoro contestuali uno subordinato e l'altro autonomo. Su questa tematica sarà importante l'esito del confronto in corso in fase di rinnovo del contratto collettivo nazionale che è in fase di rinnovo: il sindacato, infatti, che da sempre ha svolto un ruolo di primo piano nella "gestione" del cambiamento, prevalentemente attraverso la

contrattazione collettiva, è chiamato a elaborare risposte efficaci sul piano cognitivo, identitario e organizzativo, e a farsi portatore delle istanze del lavoro che cambia, in un contesto caratterizzato da complessità crescenti e in una congiuntura, di fatto, sfavorevole al lavoro.

2.2.1 Welfare - Un'affermazione condivisa da molti è che l'impresa capace di motivare i collaboratori affronta meglio le sfide di un mercato in grande cambiamento. In un periodo in cui si accentuano le necessità sempre più diversificate tra i lavoratori giovani e over 50 il contratto nazionale del credito, con rimando sempre maggiore alla contrattazione di secondo livello, ha accompagnato l'evoluzione a tali necessità attraverso un insieme di benefit, a volte anche non monetari, offerti ai dipendenti per migliorare il loro livello di benessere e quindi la loro qualità della vita: i buoni pasto (art.50 del Ccnl), erogazione dei premi di produttività percepiti attraverso prestazioni e servizi di utilità sociale non solo per i dipendenti ma anche per i loro familiari. Ed è lo stesso Ccnl che incentiva forme di bilateralità a supporto dei lavoratori del settore: quali enti bilaterali assistenziali e di previdenza complementare (*Appendice 11- art.6*). Già nel 1992 con un accordo sottoscritto tra le Organizzazioni sindacali e l'ABI, è stata istituita la Cassa Assistenza Sanitaria per il Personale Dipendente del Settore del Credito (Casdic) con lo scopo di fornire agli aventi diritto assistenza per le loro esigenze sanitarie. In seguito molte aziende del settore hanno istituito forme di assistenza sanitaria integrative e/o aggiuntive. Infine e non da ultimo il settore del credito ha tentato di dare una risposta alla fatidica espressione dei giovani *"tanto noi non andremo mai in pensione"* e alla domanda dei meno giovani *"ma riusciremo ad avere il nostro TFr quando andremo in pensione?"*: già nel 1905

UNITELMA SAPIENZA

venne istituita presso le attuali aziende del Gruppo Unicredit la prima "Cassa di Previdenza per il Personale del Credito Italiano". Successivamente molte altre aziende del settore, grazie all'evoluzione normativa, alle agevolazioni fiscali e per sollecitazione dello stesso Contratto Nazionale, istituirono i fondi di previdenza complementare che, a seguito di versamenti contributivi sia dei lavoratori che delle aziende di appartenenza durante la permanenza in servizio, hanno lo scopo di erogare prestazioni in conto capitale al momento della cessazione dal servizio, rendite vitalizie sostitutive delle prestazioni INPS e consentire agli aderenti di richiedere l'erogazione anticipata di una parte di quanto accumulato al fine di far fronte a specifiche necessità. Da sottolineare, inoltre, come per tutelare i dipendenti del credito, le cui aziende siano prive di fondi pensione, sia lo stesso CCNL ad identificare un Fondo di previdenza di categoria (Previbank).

2.2.2 Work Life Balance - La conciliazione tra vita e lavoro rappresenta un tema di grande attualità nella società contemporanea e una sfida centrale per le politiche sociali, del lavoro e delle pari opportunità. Le parti sociali affrontano da anni il tema del work-life balance all'interno dell'organizzazione aziendale. Oggi sono anche gli uomini ed i giovani a percepire in maniera leggermente superiore rispetto alle donne difficoltà di conciliazione, anche se diverse sono le esigenze maggiormente espresse: per i primi pesa la difficoltà a svolgere attività sportive e culturali, vita sociale e riposo; per le seconde la preoccupazione è per la cura dei figli e degli interessi domestici. Viene quindi richiesta una crescente, ma diversa, esigenza di flessibilità sia da parte dell'impresa che da parte del lavoratore. Intervenire sulla flessibilità del lavoro significa modulare la prestazione sulle

specifiche esigenze della produzione, senza mettere a rischio la sicurezza dell'occupazione: la flessibilità, regolata in ottica di conciliazione vita-lavoro, può essere suddivisa in due macro-aree d'intervento: temporale, caratterizzata da strumenti che permettono un'organizzazione flessibile dei tempi di lavoro (part-time, orario scorrevole, job sharing, ecc.); spaziale, costituita da misure che favoriscono una diversa organizzazione degli spazi lavorativi, permettendo alle organizzazioni di superare i confini fisici dell'ente a favore di una maggiore libertà (telelavoro, smart working, lavoro agile, ecc.). Le parti sociali affrontano da anni il tema del work-life balance all'interno dell'organizzazione aziendale, come dimostrano nel caso del settore bancario, le azioni a livello nazionale previste dal Verbale dell'aprile 2013 e, ancora prima, l'inserimento di work-life balance e pari opportunità tra le tematiche di interesse elencate dal Protocollo del 2004. In questo processo, tuttavia, la contrattazione collettiva, in particolare quella aziendale, ricopre un ruolo strategico, rappresentando uno degli strumenti concreti tramite i quali le aziende possono attivare adeguate politiche conciliative, creare sviluppo, occupazione, equità sociale, sistemi integrati di welfare.

2.2.3 Formazione - Anche la formazione continua del personale bancario è un aspetto di grande importanza, disciplinato dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Settore Credito, quale strumento per garantire l'occupazione, la mobilità e lo sviluppo delle conoscenze e competenze, prevedendo non meno di 24 ore annuali di formazione professionale da svolgersi in orario lavorativo ed ulteriori 26 ore annuali, delle quali 8 retribuite da erogare durante l'orario di lavoro e 18 non retribuite che avranno luogo al di fuori dell'orario lavorativo. Tuttavia nel mercato attuale anche la formazione deve affrontare la tematica di un settore dove la

UNITELMA SAPIENZA

popolazione maggiore si registra tra gli over 50 che devono confrontarsi con una società improntata solo a risultati immediati, individuali e con scarsa conoscenza del mondo tecnologico. D'altro canto le nuove generazioni, seppur più flessibili ad adattarsi ai mutamenti tecnologici ed organizzativi, devono sfidarsi con un mondo in continua evoluzione. In tal senso nel settore il Fondo interprofessionale (FBA) promuove la formazione di specifici percorsi.

CAPITOLO TERZO

"Contrattazione collettiva e ricambio generazionale nel settore del credito"

3.1. Contratti di solidarietà – Nel 1996 il legislatore aveva previsto la possibilità di emanare regolamenti che, in via sperimentale, definissero misure per il proseguimento di politiche attive a sostegno del reddito e dell'occupazione nell'ambito di processi di ristrutturazioni aziendali e consentissero di fronteggiare situazioni di crisi aziendali specie per le categorie, come il settore del credito, sprovviste del sistema degli ammortizzatori sociali. Con successivi interventi legislativi, gli accordi intercorsi tra i datori di lavoro e le Organizzazioni Sindacali sono stati approvati e resi operativi.

3.2. Contratti di solidarietà nel settore credito - Nel credito venne sottoscritto il 28 febbraio 1998, tra Abi e le Organizzazioni Sindacali, un accordo per l'istituzione del *"Fondo di solidarietà per il sostegno al reddito, dell'occupazione, della riconversione e riqualificazione professionale del personale dipendente dalle imprese del credito"*, reso parte integrante del Ccnl con il rinnovo del 1999. Tale accordo aveva previsto la costituzione del Fondo di settore con scadenza 2020, successivamente prorogato. A supporto del fondo di solidarietà, inoltre, è stato stipulato un accordo il 29 gennaio 2018 per cui il Fondo per l'occupazione del credito (F.O.C.), istituito con il CCNL del 19 gennaio 2012 con lo scopo di favorire la creazione di nuova occupazione stabile, di garantire una riduzione dei costi alle imprese che procedono ad assunzioni a tempo indeterminato, di operare con una funzione supplente del Fondo di solidarietà in caso di assunzione dalla Sezione

emergenziale e di assicurare una copertura al termine del periodo di percezione delle prestazioni di solidarietà.

3.2.1 Fondo di solidarietà per il sostegno al reddito, dell'occupazione e della riconversione e riqualificazione professionale del personale del credito - Il Fondo di solidarietà

è costituito presso l'Inps, ha una sua gestione autonoma finanziaria e patrimoniale e viene gestito da un Comitato Amministratore, di cui fanno parte rappresentanti dei lavoratori, delle banche e dell'Inps. È finanziato da un contributo a carico del datore di lavoro (0,133%) e uno a carico dei lavoratori (0,067%), calcolato sulla retribuzione imponibile ai fini previdenziali di tutti i lavoratori dipendenti con contratto a tempo indeterminato. Esso ha la finalità "...nell'ambito e in connessione con processi di ristrutturazione o di situazioni di crisi o di riorganizzazione aziendale o di riduzione o trasformazione di attività o di lavoro" in via ordinaria di contribuire al finanziamento di programmi formativi di riconversione e riqualificazione professionale e al finanziamento di specifici trattamenti a favore dei lavoratori interessati da riduzione o sospensione dell'attività lavorativa comprese le prestazioni di solidarietà intergenerazionale; in via straordinaria ha lo scopo di erogare ai lavoratori, che raggiungano i requisiti previsti per il pensionamento nei 5 anni successivi, un assegno straordinario per il sostegno al reddito; inoltre, in via emergenziale, per i lavoratori in esubero, non aventi i requisiti per l'accesso alle prestazioni straordinarie, il Fondo provvede all'erogazione di un assegno per il sostegno al reddito per un massimo di 24 mesi integrativo della Naspi e, su richiesta degli stessi lavoratori, di un finanziamento per un massimo di 12 mesi di programmi di supporto alla ricollocazione professionale. Infine nel 2018 è stata riconosciuta ed introdotta un'ulteriore tipologia di prestazione, denominata *contribuzione*

UNITELMA SAPIENZA

correlata in presenza di solidarietà espansiva: a seguito di un accordo sindacale le aziende potranno ridurre stabilmente l'orario di lavoro con adattamento della retribuzione, in cambio della contestuale assunzione a tempo indeterminato di nuovo personale e, al contempo, il Fondo di solidarietà verserà la contribuzione ai fini pensionistici correlata alla quota di retribuzione persa nei confronti dei lavoratori coinvolti nei piani di riduzione dell'orario e della retribuzioni, onde evitare che la misura si riverberi sul piano previdenziale. A fronte di esigenze di risparmio ovvero di ottimizzazione dei costi, spesso legate a processi di riorganizzazione del personale (Unicredit, Intesa e BancoBpm) e di crisi aziendali (vedasi Banca Etruria, Banche venete e da ultimo Banca Carige), e per non ricorrere alla Legge 223/91, le OOSS e le aziende, sin dalla costituzione del Fondo, hanno sottoscritto accordi, che prevedono esodi volontari e giornate di sospensione lavorativa (c.d. giornate di solidarietà), cioè l'astensione del dipendente dal lavoro, senza oneri per l'Azienda: l'astensione è compensata dal Fondo, che eroga gli interi contributi e una percentuale, come da accordo sindacale, della mancata retribuzione, a fronte di richiesta dell'Istituto di credito interessato, il quale dovrà avere accumulato le risorse necessarie (come nel caso ultimo di Carige).

Spesso gli accordi riguardanti gli esuberanti prevedono l'assunzione di altri lavoratori a tempo indeterminato, ma il rapporto tra le uscite per gli esodi e i nuovi ingressi risulta essere sovente molto basso: si pensi che il numero dei dipendenti del settore, nel periodo 2016-2017, è diminuito da circa 300.000 a 282.000.

3.3. Fondo Per l'Occupazione (F.O.C.) – Con l'art.31 del Ccnl del 2012 è stato costituito il Fondo per l'Occupazione (F.O.C.), che nasce con l'obiettivo di favorire la creazione di nuova occupazione e

UNITELMA SAPIENZA

con l'intento di garantire una riduzione dei costi, per un periodo determinato, alle imprese bancarie che procedono ad assunzioni a tempo indeterminato. Il Fondo è alimentato da una giornata lavorativa annua dei dipendenti in servizio a tempo indeterminato: una giornata di Banca Ore per le aree professionali, una giornata di Ex festività per i quadri e i dirigenti e per le figure apicali è previsto un versamento del 4% della retribuzione netta, importo quest'ultimo che viene comunque garantito dalle aziende. Tale accordo prevede che possano essere assunti lavoratori in area professionale e che, a fronte di un contratto a tempo indeterminato, venga loro riconosciuta una retribuzione con riduzione del 10% rispetto alle tabelle retributive tempo per tempo vigenti e al contempo, in considerazione della minor retribuzione, si sollecitano le Fonti istitutive aziendali, in presenza di iscrizione a forme di previdenza complementare, a prevedere una contribuzione datoriale del 4% nei successivi 4 anni. Alle aziende, come detto, in base alla tipologia di assunzioni che attuano (giovani disoccupati sino a 32 anni di età, disoccupati di lungo periodo, donne di aree geograficamente svantaggiate, disabili, lavoratori del mezzogiorno) vengono riconosciute delle agevolazioni (2.500/3.000€) per tre anni per ciascun lavoratore assunto, oltre chiaramente alle agevolazioni statali. In un periodo di forte crisi, come più volte affermato, il settore bancario, facendo ricorso a tale strumento, ha effettuato dal 2012 assunzioni e stabilizzazioni per 20.285 lavoratori, potendo quindi arginare in parte la fuori uscita di esodati e/o pensionati. A quanto espresso sino ad ora va aggiunto l'importante accordo sottoscritto dalle OOSS e dall'Abi il 29 gennaio 2018, che integra e rende operativa la sinergia, già prevista nel 2015, con il Fondo di Solidarietà, prevedendo l'erogazione di incentivi per le aziende che assumano lavoratori del settore

UNITELMA SAPIENZA

emergenziale del FDS, l'erogazione mensile di un assegno mensile per ulteriori 12 mesi a favore dei lavoratori/lavoratrici che ancora si trovino senza occupazione stabile terminati i 24 mesi di assegno della Sezione Emergenziale del Fondo di Solidarietà, incentivi economici (25% della retribuzione persa) e il 100% dei contributi pensionistici obbligatori a beneficio di quei lavoratori che sul finire della loro vita lavorativa e comunque per un periodo massimo di 48 mesi dalla maturazione della pensione anticipata o di vecchiaia, accedano al part time favorendo, in un rapporto certo, assunzioni di giovani a tempo indeterminato, una prestazione economica a favore delle aziende che svolgano programmi formativi ai lavoratori/lavoratrici coinvolti da cambiamenti di mansioni ovvero da rilevanti modifiche nelle modalità di svolgimento delle stesse all'interno di mutamenti nell'organizzazione del lavoro. Inoltre per la prima volta nel settore si è prevista l'istituzione di una piattaforma informatica nell'ambito delle imprese del settore bancario, denominata "FOClavoro", che dovrà favorire l'incrocio tra la domanda e l'offerta, dedicata ai colleghi della sezione emergenziale del Fondo di solidarietà.

CONCLUSIONI

Le banche sono state per decenni un universo stabile e ben segmentato in cui i professionisti potevano permettersi di conservare e affinare le loro specializzazioni per tutto l'arco della carriera, mentre ora dovranno essere sempre più in grado di mettere continuamente in discussione le proprie competenze e rimodellarle alla luce delle costanti evoluzioni anche e, soprattutto, tecnologiche. Le problematiche che nell'ultimo decennio le hanno attraversate quali riorganizzazioni, crisi aziendali e nuove disposizioni legislative, hanno inoltre creato all'interno delle aziende di credito un mondo diviso nelle aspettative e nelle ambizioni dei lavoratori: da un lato, schiere di giovani, inesperti e desiderosi di imparare, che incontrano difficoltà ad entrare nel mercato del lavoro, e, dall'altro, migliaia di professionisti, che hanno superato la cinquantina, depositari di competenze fondamentali i quali, a causa di un innalzamento dell'età pensionabile, restano, spesso non per scelta, nel mondo del lavoro più a lungo. Il settore del credito ha tentato di trovare soluzioni, a volte innovative, come abbiamo evidenziato nei paragrafi precedenti, per accompagnare i primi nel loro inserimento nel mondo del lavoro e i secondi all'uscita volontaria dall'attività, cercando così di contemperare le diverse esigenze sia in ambito lavorativo, soprattutto attraverso lo strumento della formazione, sia in ambito di conciliazione dei tempi vita-lavoro con la possibilità di ricorso ad orari flessibili e smart-working. Va tuttavia evidenziato come *il ricambio generazionale*, che in passato era un passaggio costante e ricorrente in un mondo che evolveva lentamente, sconti oggi differenze generazionali e di valori notevolmente accentuate a causa dei costanti e progressivi cambiamenti intervenuti nel mercato del lavoro, cambiamenti che hanno modificato non solo le metodologie ma anche e soprattutto le competenze richieste. In particolare l'introduzione di importanti innovazioni tecnologiche, di applicativi informatici ed il

sempre più ampio utilizzo di piattaforme digitali hanno imposto, ed in futuro presumibilmente continueranno ad imporre preparazioni sempre più specifiche.

In questa fase di transizione la difficoltà maggiore da parte delle aziende in generale, ma in particolare nel settore del credito, sta nel riuscire a coniugare efficacemente la contrapposizione quasi inevitabile tra due modi differenti di approccio al lavoro: quello dei lavoratori con più anzianità di servizio e, quindi, con un notevole bagaglio di esperienze maturate "sul campo", rispetto a quello dei più giovani spesso critici nei confronti di un modo di lavorare ritenuto ormai obsoleto e convinti che nella tecnologia si possano trovare le soluzioni più idonee ad affrontare e risolvere ogni problema.

La vera sfida sta quindi nel riuscire a non disperdere un valore importante come quello dell'esperienza vissuta e, anzi, a farne tesoro applicandola ad una nuova filosofia lavorativa.

Il rischio in questa fase è però che l'incontro generazionale, anziché un'opportunità, diventi sempre più una sfida tra giovani e ultra cinquantenni generando, conseguentemente ma non inevitabilmente, un vero e proprio scontro tra gli stessi giovani, smaniosi di far sì che il loro futuro si trasformi rapidamente in presente e i meno giovani desiderosi di mantenere il livello di benessere raggiunto che li porta a porre in essere comportamenti conservativi e di chiusura che potrebbero definirsi di egoismo difensivo.

Il mancato incontro generazionale e lo scontro che spesso si alimenta su questo piano in termini di diritti-doveri dell'uno a discapito dell'altro, non è soltanto questione di posti da occupare, ma di responsabilità testimoniale.

Viene spontaneo quindi chiedersi come sarà la banca del futuro. Nessuno ha la sfera di cristallo ma oggi si può, e forse si deve, immaginare un settore che volga sempre meno su una dimensione fisica e sempre più su una dimensione digitale. Si ragioni, ad esempio, su quanto appena deliberato da BNL: una serie di progetti che spaziano dall'accentramento dei controlli operativi alla robotica,

dall'intelligenza artificiale alla digitalizzazione, con conseguente riduzione del personale.

Ogni cambiamento dovrà però essere sempre attentamente valutato e, soprattutto, condiviso con tutti gli attori (aziende, organizzazioni sindacali e lavoratori) affinché possa effettivamente portare tangibili giovamenti.

Nel settore del credito, ad esempio, tra poco si entrerà nel vivo della trattativa per il rinnovo del Ccnl la cui importanza è fondamentale per consentire a tutti di affrontare le importanti sfide dei prossimi anni.

Le organizzazioni sindacali ad inizio giugno presenteranno ufficialmente, una volta terminate le assemblee di approvazione da parte dei lavoratori, la piattaforma. Si tratta di una piattaforma ampia, strutturata, innovativa e propositiva peraltro già ufficiosamente nota ad ABI. Al di là di quanto già noto, si ritiene che uno dei punti nodali, forse il più importante, ancorché al momento non ancora esplicitato, possa essere quello del tentativo da parte datoriale di inserire nell'articolato il cd. "lavoro ibrido" già introdotto dal Gruppo Intesa San Paolo con firma di un protocollo "Sviluppo sostenibile" in data 1 febbraio 2017. Nel protocollo si prevede la possibilità di costituzione di un contratto di lavoro subordinato a tempo parziale che ha natura di rapporto base e di uno parallelo, contestuale e distinto contratto di lavoro autonomo, che rimangono indipendenti.

Posto che non debbano mai essere posti preconcetti ad ogni proposta, quanto introdotto in via sperimentale nel Gruppo Intesa San Paolo, prima di essere eventualmente esteso all'intera categoria, andrà attentamente valutato e perimetrato.

Per fronteggiare quindi tutte le evoluzioni che potranno derivare da nuove forme di contratti di lavoro e di innovazioni tecnologiche i dipendenti, giovani e meno giovani, dovranno sviluppare capacità specifiche per interagire tra di loro, non solo nella propria area di attività ma più in generale con l'intero sistema del credito: servirà

quindi quella che i consulenti definiscono “intelligenza emozionale”⁶, la capacità cioè di comunicare e condividere idee e progetti e di lavorare alla loro realizzazione, mettendo in discussione, se necessario, le proprie posizioni di partenza. Apertura mentale e disponibilità al cambiamento e ad una sempre più rapida evoluzione del mondo del lavoro saranno quindi basilari per affrontare le difficili sfide dei prossimi anni.

Eraclito diceva: *“Non c’è nulla di immutabile, tranne l’esigenza di cambiare”* ed è effettivamente ancora così oggi. Il cambiamento consapevole e ponderato è sempre base per ogni positiva evoluzione.

⁶ Blog HR – Risorse Umane – *“La diversità generazionale”* – 19.02.2017

Bibliografia

"Le trasformazioni del mercato del lavoro e politiche del lavoro nella provincia di Milano" – *edito da Osservatorio Mercato del Lavoro 2002*

"Il futuro demografico del Paese" - *Statistiche "Report" Istat 2017*

"Pensions Adequacy Report 2018" – *Commissione Europea*

"Struttura e tendenza del mercato del lavoro nel settore del credito e finanziario" - Crespi G.-Ratti L. – *ABI 2018*

"The future of Jobs" – *World Economic Forum 2016*

"La diversità generazionale" – *Blog HR Risorse Umane 19.2.2017*