

La sostenibilità del business bancario, tra regole stringenti, cambiamenti tecnologici e dinamiche dei costi

The sustainability of banking business: regulation, competition and efficiency

Giovanni Sabatini, Luigi Prosperetti, Giancarlo Durante, Marcello Giustiniani, Alessandro Profumo

Keywords

Redditività, banche, risorse umane

Jel codes

G21, J24, J32

In un mercato finanziario europeo fortemente integrato, le scelte delle banche internazionali e dei competitor non bancari hanno un forte impatto anche sul modo di operare delle banche in Italia. Esse, a fronte delle numerose difficoltà che stanno affrontando – la concorrenza, le complessità normative, le difficoltà nella gestione delle risorse umane –, dovranno fare i conti con equilibri economici sostenibili nel tempo e con dinamiche del costo del lavoro adeguate non solo dal punto di vista del lavoratore ma anche dell'impresa.

In the integrated European financial market, competitors' choices and decisions have a strong impact on Italian banks. They are facing the challenge not only of a greater competition, a more stringent European banking regulatory framework, a new customer behavior, the difficulties in human resources management, but also the need to consider the current levels of costs and profitability and the cost/income ratio.

1. Lo scenario macroeconomico e i cambiamenti strutturali in Europa

Giovanni Sabatini

Direttore Generale dell'ABI

Il *Rapporto ABI sul mercato del lavoro* rappresenta un appuntamento annuale che ci consente di valutare quali fattori siano cambiati rispetto all'anno precedente, individuando al contempo gli elementi di novità che hanno contraddistinto lo scenario economico e le dinamiche del mercato del lavoro nel nostro settore.

In proposito ho individuato, in estrema sintesi, tre temi di rilievo che voglio affrontare.

Il primo è rappresentato da un contesto macroeconomico che ha visto in questi mesi, in maniera inattesa, un ulteriore peggioramento congiunturale dell'economia e un rallentamento nell'Area dell'euro, registrando nel nostro Paese una nuova variazione negativa del Pil. Ovviamente

questo contesto si riflette sulle prospettive del mercato del lavoro.

Il secondo elemento di natura istituzionale, che segna una profonda differenza rispetto allo scorso anno è l'avvio dell'Unione Bancaria, in particolare la piena operatività, dal 4 novembre di quest'anno, del Meccanismo della Vigilanza Unica.

Infine, il terzo punto riguarda la riduzione del ruolo delle banche nel finanziamento delle imprese europee. In altre parole, la riduzione del sistema «bancocentrico», a favore dello sviluppo dell'accesso diretto delle imprese al mercato dei capitali e quello che ciò implica in termini di modelli organizzativi e di professionalità richieste nel nostro settore.

Lo scenario macroeconomico. Lo scenario macroeconomico dell'intera Area euro, all'inizio della seconda metà del 2014, ha subito un significativo deterioramento a cui hanno sicuramente contribuito le tensioni geopolitiche, la crisi

Il presente articolo riproduce gli interventi tenuti nel corso del Convegno ABI, svoltosi a Roma il 16 dicembre 2014, per la presentazione del *Rapporto ABI 2014 sul mercato del lavoro nell'industria finanziaria*, a cura di G. Durante e L. Prosperetti, Banca Editrice, Roma, 2014. Il coordinamento della raccolta degli Atti del Convegno è stato curato da Fabrizio Cirrincione dell'ABI.

Il Premio di laurea Giorgio Vincenzi

Il 16 dicembre 2014, in occasione della presentazione del 22° Rapporto sul mercato del lavoro nell'industria finanziaria, è stato assegnato il Premio di laurea Giorgio Vincenzi, attribuito alla miglior tesi di laurea che ha a oggetto materie giuridiche e socio-economiche relative ai rapporti di lavoro nel settore del credito. Il Premio è intitolato alla memoria dell'avvocato Giorgio Vincenzi, che per lunghi anni è stato redattore capo del *Notiziario di Giurisprudenza del Lavoro*.

Quest'anno sono state selezionate 7 tesi, con vari argomenti e temi, trattati tutti in maniera molto attenta e curata.

Per l'assegnazione del Premio è stata costituita una commissione giudicatrice presieduta da Antonio Patuelli, Presidente dell'ABI, e composta dal Dott. Giovanni Sabatini, Direttore Generale di ABI, dal Prof. Arturo Maresca, dal Prof. Oronzo Mazzotta, dal Prof. Luigi Prosperetti, dal Prof. Pietro Rescigno, dal Prof. Maurizio Tarantelli, dal Prof. Avv. Paolo Tosi e dal Dott. Giancarlo Durante, in qualità di Segretario del Premio. Dopo un esame di tutti gli elaborati che sono pervenuti, l'attenzione della Commissione si è soffermata sul lavoro della dott.ssa Sara Bosco che ha come titolo «La conciliazione dei tempi di vita e di lavoro».

La Commissione ha ritenuto che questo lavoro, di cui è stata relatrice la Professoressa Paola Saracini, sia particolarmente meritevole perché risulta molto ben strutturato e particolarmente interessante in quanto ha esaminato e trattato in modo sistematico e puntuale tanto il quadro giuridico di riferimento della materia – anche con riferimento agli interventi previsti al livello nazionale nel settore bancario – quanto la sua attuazione in specifiche esperienze aziendali, compiendo anche un'analisi della contrattazione integrativa di secondo livello. Per tutte queste ragioni, la Commissione ha giudicato all'unanimità vincitrice per l'anno 2013, la Dott.ssa Sara Bosco, che ha ricevuto il premio dal Direttore Generale Giovanni Sabatini.

Russia-Ucraina e la situazione mediorientale. I principali previsori economici, la Commissione europea e il Fondo Monetario Internazionale, indicano per il 2014 una ripresa molto debole per l'Area euro e una nuova fase di recessione per l'Italia.

Nel nostro Paese il Prodotto interno lordo nel terzo trimestre 2014 si è contratto dello 0,1% rispetto al mese precedente e dello 0,4% rispetto all'analogo periodo del 2013. L'attività economica, che era rimasta invariata il primo trimestre, è diminuita dello 0,2% nel secondo trimestre 2014, segnando, di fatto, 13 trimestri consecutivi di mancata crescita. L'economia italiana è ancora 9,4 punti percentuali al di sotto rispetto ai livelli pre-crisi e ovviamente la disoccupazione in questo contesto rimane ai massimi storici, soprattutto quella giovanile. La produzione industriale e il ciclo di investimenti non riparte, e la debolezza della domanda aggregata sta spingendo l'inflazione verso livelli minimi in un contesto di produttività del lavoro insoddisfacente, sia nel confronto europeo che internazionale.

Dal punto di vista del credito – proprio oggi abbiamo diffuso i dati aggiornati a novembre 2014 – si registrano dei lievi segnali positivi ovvero, per la prima volta, dopo 31 mesi consecutivi di variazioni negative, la contrazione dei finanziamenti alle imprese e famiglie si è bloccata. Alcuni comparti, in particolare quello dei mutui alle famiglie per l'acquisto di abita-

zioni, stanno addirittura mostrando una dinamica positiva, con un tasso di variazione rispetto allo scorso anno di circa il 30%. Sono piccoli segnali positivi che non possono, da soli, configurare una prospettiva di ripresa sostanziale, considerando che le valutazioni di consenso vedono il 2014 in recessione e solo per il 2015 si stima una ripresa molto modesta. Il Prodotto interno lordo nel 2014 sarà pari a circa -0,3% e per il 2015 si ipotizza una crescita dello 0,7%.

Quindi, per tornare a una situazione di crescita e di innalzamento del nostro potenziale di sviluppo, sono indispensabili immediate politiche di sostegno della domanda e di potenziamento della macchina produttiva.

La Vigilanza unica e il comprehensive assessment. Abbiamo sempre detto che l'Unione Bancaria e la Vigilanza unica, rappresentata dal Single Supervisory Mechanism, sono probabilmente tra i principali traguardi raggiunti dalle istituzioni europee durante questa lunga fase di crisi. Finalmente dal 2012 sono cominciate ad arrivare su questo fronte delle risposte concrete e positive. Ovviamente però l'Unione Bancaria e l'armonizzazione delle regole di vigilanza hanno anche aperto un nuovo mondo rispetto al quale dobbiamo noi tutti adeguarci.

I tre pilastri – Single Supervisory Mechanism, Single Resolution Mechanism e armonizzazione del funzionamento dei sistemi di garanzia dei depositi – hanno delle rilevanti

implicazioni per il nostro settore in termini di organizzazione, modelli produttivi, flessibilità e skill delle risorse umane.

L'avvio operativo del Single Supervisory Mechanism è stato preceduto dal comprehensive assessment e in proposito vorrei evidenziare quanto detto dal Governatore della Banca d'Italia in occasione dell'audizione in Commissione Finanze, dove ha specificato che l'esercizio del comprehensive assessment, e in particolare l'asset quality review, ha una natura prevalentemente prudenziale e quindi non contabile. In secondo luogo, l'esercizio complessivo per le banche italiane, in particolare nella fase di stress test, è stata particolarmente dura perché, prima di tutto, il punto di partenza non era livellato tra le diverse banche europee. Come ha osservato la stessa Banca d'Italia, mentre le banche tedesche hanno avuto aiuti pubblici per 250 miliardi di euro, quelle italiane hanno avuto solo un finanziamento sotto forma di «Monti bond» per 4 miliardi, di cui 3 miliardi già rimborsati. Inoltre lo scenario macroeconomico ipotizzato, sia nella fase di scenario di base che nella fase di stress test, non teneva adeguatamente conto dei 5 anni di recessione già sopportati dalle banche italiane.

L'ipotesi finale che veniva fuori sommando quanto già effettivamente sopportato dalla nostra economia e quanto poi ipotizzato dallo scenario di stress test determinava una situazione francamente irrealizzabile. Sei anni di recessione consecutivi e una caduta del Pil di oltre 12 punti percentuali non si è verificata nemmeno nella prima fase della seconda guerra mondiale.

Ciononostante, il risultato dell'esercizio complessivo è stato per noi sicuramente positivo.

Deve essere chiaro però che non ci possiamo fermare all'esito del comprehensive assessment. L'avvio delle prime fasi della vigilanza unica richiede una forte riflessione perché il tema cruciale rimane quello del recupero di una redditività adeguata per il modello di banca commerciale, qual è quello delle banche italiane.

A tale riguardo mi piacerebbe citare due passaggi della relazione del Governatore perché mi sembrano di particolare rilevanza. Nel primo, il Governatore dice che «per tutti gli

intermediari, il processo di rafforzamento patrimoniale dovrà passare attraverso interventi sulle strutture organizzative e sui modelli operativi in modo da migliorare la redditività». Inoltre, aggiunge, che «la revisione dei processi produttivi e distributivi nel settore bancario dovrà essere mirata a conseguire guadagni di efficienza e risparmi di costo. Il recupero di elevati livelli di redditività dovrà beneficiare anche di una maggiore diversificazione delle fonti di guadagno a cui potrà contribuire l'offerta alle imprese di servizi volti a incrementare l'accesso e il ricorso al finanziamento diretto sul mercato».

Quali alternative al credito bancario in Europa. Credo che le parole del Governatore siano pienamente condivisibili a fronte di un sistema di imprese profondamente sottocapitalizzato. Secondo la Banca d'Italia sono 200 i miliardi di sottocapitalizzazione delle imprese, che risultano eccessivamente esposte nei confronti delle banche in termini di indebitamento e, soprattutto, di indebitamento a breve termine.

Gli interventi di ribilanciamento della struttura patrimoniale sono assolutamente necessari, anche in relazione al nuovo quadro di norme e di valutazione dei crediti deteriorati che richiederanno il sistema di vigilanza unico e l'Eba. Questo apre sicuramente la strada a un nuovo e diverso rapporto tra banca e impresa, dove la banca potrà offrire servizi di consulenza alle imprese remunerati mediante commissioni. Ovviamente questo avrà un impatto in termini di organizzazione, di modelli distributivi, di diversa configurazione e ruolo della rete fisica, ma anche e soprattutto di diversi skill richiesti al personale che si dovrà occupare di queste nuove attività.

In questo contesto, come più volte evidenziato dallo stesso Governatore e dal Presidente della Banca Centrale Europea, gli interventi di politica monetaria non possono da soli risolvere i problemi strutturali, ma è necessario e fondamentale il rilancio degli investimenti.

Le banche dovranno quindi confrontarsi con un cambiamento che non è soltanto congiunturale ma anche con un contesto regolamentare che vede ancora oggi uno sbilanciamento nel meccanismo delle regole a favore di attività di-

verse da quelle tipiche della banca commerciale tradizionale. Un mondo caratterizzato dalla *Digital disruption*, dove la tecnologia si presenta sia come una opportunità ma anche come una minaccia.

È chiaro che tutti questi elementi, come dicevo, si ripercuoteranno sull'organizzazione del lavoro.

2. Nuovi modelli di servizio alla clientela nelle banche Ue

Luigi Prosperetti

Università di Milano

Siamo giunti quest'anno alla 22^a edizione Rapporto ABI, coordinato da Giancarlo Durante e da me, che è il frutto del lavoro di diversi Uffici di ABI: Dinamiche Salariali, Analisi Economiche, Analisi Gestionali, Legislazione del Lavoro, Relazioni Sindacali e Osservatorio Ebr. È un ottimo gruppo al quale va il mio più sincero ringraziamento.

In questo Rapporto, per tradizione, ho curato una serie di interviste fatte presso le Direzioni delle Risorse Umane di alcune tra le principali banche europee. Si tratta di interlocutori che vedo da anni, con i quali ormai ho un rapporto di fiducia e di conoscenza tale che mi permette di fare talvolta domande indiscrete, alle quali ottengo risposte molto interessanti, che naturalmente riferisco in forma anonima. Questo mi consente anche di verificare, anno dopo anno, in quale misura le dichiarazioni degli anni precedenti si siano avverate. Quest'anno ho intervistato e ringrazio Belfius, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Bnp Paribas, Crédit Agricole, Deutsche Bank e Santander Bbva. Con ognuna di loro ho parlato sia delle prospettive della banca, sia del loro punto di vista rispetto alle altre banche, sia del loro Paese che degli altri Paesi. Partiamo da un'analisi generale dei dati per poi fare una serie di considerazioni.

Secondo dati della Banca Centrale Europea dell'ottobre 2014, negli ultimi cinque anni sono stati chiusi, nei 27 Paesi dell'Unione, quasi 39.000 sportelli, con una riduzione pari al 16% rispetto al 2008, e con un andamento crescente: circa 5.500 nel 2011, 7.200 nel 2012 e 19.000 nel 2013.

Il punto interessante è che, naturalmente, ci sono da una parte Paesi, come la Spagna, in cui la riduzione delle reti di-

tributive, iniziata ormai da qualche anno, è legata a un palese eccesso di offerta nel settore bancario, soprattutto da parte delle Casse di Risparmio. Ma forti riduzioni stanno interessando Paesi dove (come la Francia) erano considerate sostanzialmente un tabù oppure uno scenario lontanissimo, come Francia e Regno Unito, che da tempo ritenevano di aver raggiunto una densità di sportelli adeguata. Le riduzioni arrivano a interessare anche il 36% e il 40% della rete in Paesi come l'Olanda e la Danimarca, ed è giusto il caso di osservare come stiamo parlando di mercati dove c'è una penetrazione dei servizi Internet fisso e mobile tra le più alte d'Europa.

Nell'affrontare questi cambiamenti, i sistemi bancari dei diversi Paesi partono da situazioni molto diverse sotto il profilo dell'estensione delle reti fisiche, che tuttavia presentano ormai chiari sintomi di convergenza.

Se infatti nel 2007, alle porte della crisi finanziaria, Germania e Francia avevano circa quattro sportelli per 10.000 abitanti, la Spagna quasi dieci e l'Italia circa sei, nel 2013 queste distanze si erano fortemente ridotte e tale riduzione è senz'altro proseguita nel 2014: quando risulteranno noti i dati a consuntivo dell'anno che sta per concludersi, in base alle interviste realizzate, è ragionevole attendersi che questi ultimi Paesi registreranno valori compresi tra 4 e 6 sportelli per 10.000 abitanti.

Permane d'altra parte la distanza tra questi Paesi e la Gran Bretagna, che presenta ormai da diversi anni valori inferiori ai 2 sportelli per 10.000 abitanti: in base agli sviluppi dell'anno in corso, tale distanza presumibilmente si amplierà ulteriormente.

Come abbiamo visto anche in passato, l'andamento divergente di tale Paese è il frutto di una risoluta adozione da parte delle banche britanniche, con rilevante anticipo rispetto a quelle degli altri principali Paesi, di un modello «remoto» di offerta di servizi bancari, nel quale Atm, telephone banking e, negli anni successivi, Internet banking hanno giocato un ruolo di assoluto rilievo. In questo modo, le banche britanniche hanno adottato un modello labour saving, spingendo verso canali a basso costo le attività transazionali, e più in generale quelle a bassa redditività.

Ritengo significativo segnalare come l'ottimizzazione delle reti in Gran Bretagna sia ben lungi dall'essere completata, e come vi sia, al contrario, un vivace dibattito sul numero di sportelli che una banca, utilizzando al meglio le tecnologie disponibili, potrebbe necessitare per coprire adeguatamente il mercato. Secondo alcune stime, potrebbero essere sufficienti circa 800 filiali per coprire l'80% del mercato. A detta degli analisti della Deutsche Bank, tra un decennio, a una primaria banca britannica saranno necessarie circa 500 filiali, a fronte delle attuali 8.000.

La Bce nel suo ultimo rapporto *European Banking Structures* utilizza parole molto severe quando ammonisce che i processi di aggiustamento nel settore bancario non sono stati sufficienti. E in effetti non ha tutti i torti.

Come abbiamo discusso nelle precedenti edizioni del *Rapporto*, appare molto significativo che banche con dimensioni e impronte geografiche diverse riescano, praticamente tutte, ad avere una struttura di costi molto più leggera di quella di molti dei loro principali concorrenti. Alla luce delle interviste di quest'anno, tale struttura riflette strategie gestionali molto diverse, che però hanno in comune la continua ricerca di aumenti di efficienza, nella rete, nel back-office, nelle strutture centrali e il contenimento dei costi, in particolare quelli del lavoro, attraverso politiche retributive molto stringenti e il decentramento di varie attività verso strutture che applicano contratti collettivi aventi costi minori di quello del personale bancario.

Gli analisti finanziari prevedono una continua riduzione dei costi, più accentuata per quelle banche che partono da una base più elevata: i valori del cost-income dovrebbero ridursi dall'attuale 55-65% a valori del 44-58% nel 2017.

C'è, dunque, una tendenza decrescente generalizzata che parte però da situazioni estremamente diversificate: le principali banche spagnole, ad esempio, che registrano attualmente rapporti del cost-income tra il 45 e il 55%, secondo le proiezioni della Morgan Stanley dovrebbero continuare a scendere, arrivando in alcune banche anche al 38%.

Anche le banche francesi hanno ormai imboccato la strada della sensibile riduzione dei costi, così come peraltro quelle inglesi e quelle tedesche. Non entro nello specifico per mo-

tivi di tempo, e rimando al *Rapporto* per un'analisi puntuale di tali tendenze.

Il cambiamento che viene prospettato dalle banche con cui mi sono rapportato viaggia essenzialmente su due fronti: il primo è quello determinato dalla massiccia espansione nell'uso degli smartphones; fenomeno che vediamo nella vita di tutti i giorni, sono sempre più numerose le persone, soprattutto giovani, che passano molte ore collegati al proprio device; ci comprano i biglietti del cinema, del bus, prenotano un ristorante e lo utilizzano sempre più spesso anche per la fruizione di servizi bancari, e non soltanto per quelli di base come la consultazione del conto o per i bonifici.

C'è un interessante studio in proposito della Deutsche Bank che riguarda la fiducia e l'atteggiamento dei risparmiatori nei confronti dell'utilizzo di servizi bancari su Internet. In base a quanto emerge da questo studio, le persone sono convinte di riuscire a capire abbastanza facilmente se un sito Internet è più o meno serio o se una transazione è più o meno ragionevole. E questo è importante perché ci fa intendere come sia cresciuta negli anni la confidence delle persone nei confronti dell'uso di questo canale.

Il secondo punto interessante che accomuna tutti i referenti intervistati riguarda le preoccupazioni legate all'entrata di nuovi competitori nel mercato bancario e i riflessi che questo potrà avere su importanti porzioni del business bancario.

Anche se nessuno dei nostri interlocutori si aspetta fenomeni importanti in tempi brevi, tutti concordano che le banche, sotto il profilo strategico, soffriranno una crescente concorrenza derivante da quello che viene ormai definito il comparto «Fintech», formato da una moltitudine di aziende provenienti dai settori ad alta tecnologia e dai social media, nessuna delle quali si proporrà necessariamente come fornitrice full line di servizi bancari e finanziari, ma che potranno aggredire con successo sottoinsiemi di servizi (quelli di pagamento, probabilmente, *in primis*), certamente rilevanti nell'economia delle aziende di credito.

Questi sviluppi, naturalmente, forniscono ulteriori e stringenti argomentazioni che consigliano alle banche europee di sviluppare, nei tempi più brevi, servizi efficienti, agili, di

utilizzo gradevole, che possano essere offerti sulle piattaforme mobili. Allo sviluppo di tale offerta non potrà che corrispondere una riduzione, in prospettiva sensibile, delle reti di dipendenze.

Un altro punto interessante riguarda il cambiamento degli skill richiesti dalle banche in questo ambiente fortemente dinamico e altamente tecnologico.

A detta degli intervistati, reti più piccole, che si concentrano su servizi a valore aggiunto elevato, lasciando alla banca digitale buona parte delle rimanenti attività, avranno bisogno di personale con competenze più complesse rispetto al passato.

È interessante osservare come questa tendenza rappresenti un significativo cambiamento rispetto alle tendenze passate che vedevano una sostanziale dequalificazione del lavoro bancario: il ricorso crescente all'informatica consentiva infatti di incorporare nel software le competenze che tradizionalmente appartenevano allo humanware delle banche. Lo sviluppo della banca digitale muta però ancora in misura significativa il quadro: le funzionalità dei software gestionali estremamente complessi del passato sono ormai assicurate da app che possono essere sviluppate con costi sensibilmente ridotti. Lo humanware che le banche utilizzavano per svolgere le funzioni più semplici è ormai incorporato in queste applicazioni.

In tale prospettiva, le banche ritengono che avranno in futuro certamente bisogno di attività di assistenza ai clienti che utilizzeranno i terminali nelle filiali in larga parte informatizzate: tali attività non richiederanno particolari competenze, e per esse un turn-over elevato non presenterà particolari controindicazioni. D'altro lato, le banche avranno bisogno di competenze più articolate per il personale, di numero certamente limitato, dedicato alla consulenza e alla soluzione dei problemi di una clientela che si riesce a incontrare molto più raramente che nel passato.

Per concludere, un fattore che accomuna le banche intervistate – di carattere meno tecnologico ma sicuramente altrettanto importante – è la fase generalizzata di moderazione salariale. Anche in questo caso partiamo da situazioni ampiamente diversificate, ma che condividono una

linea di tendenza comune. Nei rinnovi contrattuali più recenti, la componente fissa collettiva risulta contenuta se non addirittura bloccata, così come anche gli elementi indiretti della retribuzione, per lasciare maggior spazio agli incrementi basati sul merito e sulla performance individuale. A tale proposito diverse banche vanno sperimentando sistemi in cui il risultato viene valutato non più a livello del singolo dipendente, ma a quello del gruppo cui egli appartiene, e dunque tipicamente a livello di filiale.

Un'altra pratica diffusa a livello europeo è quella dei salari di ingresso, estremamente contenuti, che tengono conto della notevole richiesta di lavoro da parte dei giovani da inserire nell'entry level.

Questi, dunque, in estrema sintesi, le principali evidenze e i trend riscontrati nel mercato bancario europeo.

3. Dinamica occupazionale in Italia e costo del lavoro

Giancarlo Durante

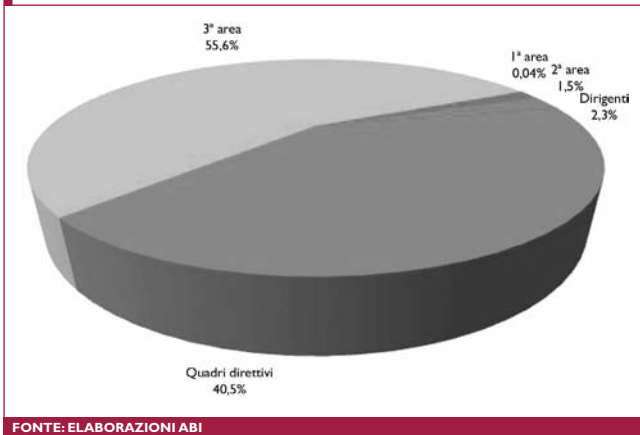
Direttore Centrale dell'ABI

Consentitemi di fare qualche ulteriore breve annotazione rispetto a quelle appena fatte dal Prof. Prosperetti, dal momento che il Rapporto fornisce anche un quadro molto ampio relativo alla posizione competitiva del sistema bancario italiano, sulla base di una serie di informazioni relative alle risorse umane, alla sua gestione e al relativo costo.

Se guardiamo, nello specifico, a quella che è la dinamica occupazionale e focalizzando l'attenzione sull'universo delle imprese conferenti ad ABI mandato di rappresentanza sindacale, i dati mostrano una contrazione degli organici, nel biennio 2012-2013, del 2,1%. Se consideriamo un campione omogeneo di aziende nel medesimo biennio, la variazione risulta pari al -1,5%. Tale dinamica è il risultato della combinazione di un flusso di assunzioni – calcolato sullo stock del 2012 – pari al 2,0% e di un volume di cessazioni che si è attestato al 3,5%.

Questo dato assume particolare significato se lo si confronta con quanto verificatosi in un recente passato in cui, nel settore, si riusciva a compensare le numerose uscite di personale con altrettante assunzioni.

Figura 1

Composizione dei lavoratori bancari per inquadramento (dati al 31 dicembre 2013)

Confermando il trend degli ultimi anni, anche nel 2013 continua lo slittamento del personale verso gli inquadramenti più elevati, a fronte di una invarianza dei dirigenti che, in tale anno, continuano a rappresentare il 2,3% dei dipendenti di settore. I quadri direttivi, invece, sono passati dal 40,2 al 40,5% e a tale crescita si contrappone la contrazione, della stessa misura ma di segno opposto, del personale delle aree professionali.

In proposito merita anche di essere segnalato, per i suoi riflessi sugli oneri per le imprese, che nella 3ª area professionale la presenza più elevata di personale si registra nel 4º

livello retributivo, che conta quasi un quinto del totale dei dipendenti.

L'aumento del personale nelle categorie più elevate ha ulteriormente inciso in termini di squilibrio rispetto al restante personale, squilibrio che non è più coerente con una semplificazione dei modelli organizzativi, una standardizzazione delle competenze e una riduzione delle responsabilità. Se poi analizziamo i dati relativi alla tipologia contrattuale dei dipendenti, emerge come i rapporti «tradizionali» a tempo indeterminato riguardino oltre il 98% dei bancari in servizio al 2013: il complesso delle altre tipologie contrattuali interessa l'1,6% dei dipendenti. Nell'ambito di tale percentuale, gli apprendisti rappresentano l'1,0%, seguiti dallo 0,5% dei contratti a termine e quindi da quelli di inserimento.

Sul punto è opportuno sempre ricordare che nelle analisi che svolgiamo nel *Rapporto*, l'apprendistato viene considerato distinto dai contratti a tempo indeterminato per mere esigenze di carattere statistico: infatti, ai sensi del Tu in materia, questo tipo di contratto di lavoro è definito a «tempo indeterminato finalizzato all'occupazione dei giovani». Pertanto, se sommiamo i rapporti «tradizionali» a tempo indeterminato con quelli di apprendistato, nel 2013 la quasi totalità dei lavoratori (oltre il 99%) ha un lavoro «stabile». Altra informazione di rilievo riguarda i lavoratori part-time:

Figura 2

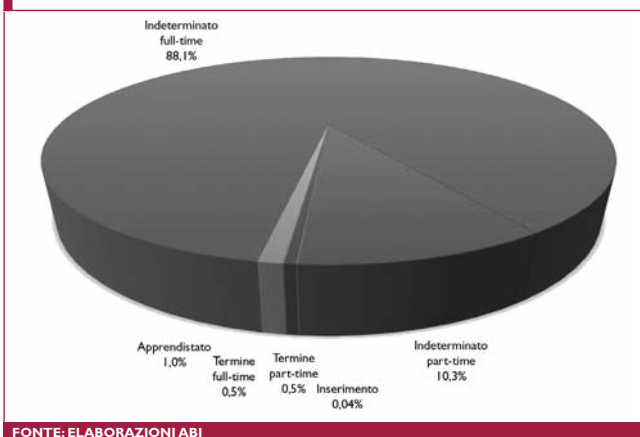
Composizione dei lavoratori bancari per tipologia contrattuale (dati al 31 dicembre 2013)

Figura 3

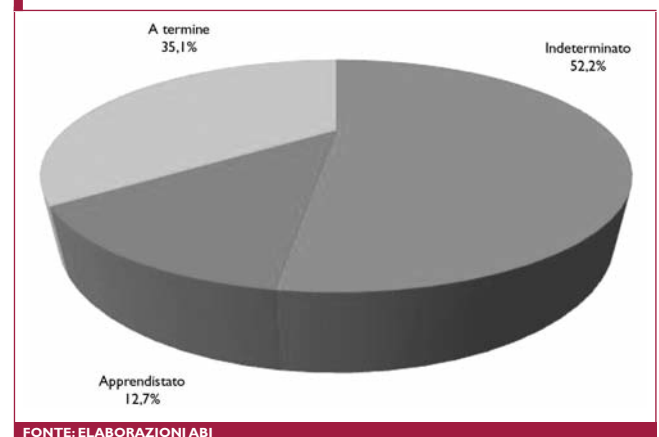
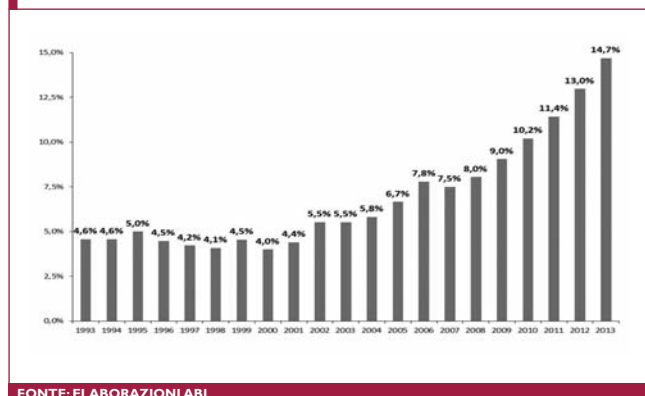
Le assunzioni dei dipendenti bancari per tipologia contrattuale nel 2013

Figura 4

Incidenza % degli over 55 sul totale del personale
(anni 1993-2013)

FONTE: ELABORAZIONI ABI

essi rappresentano il 10,3% degli addetti, sono tutti sostanzialmente a tempo indeterminato e per più di due terzi svolgono un orario ridotto per un periodo predeterminato. Complessivamente questi contratti sono aumentati di mezzo punto percentuale rispetto al 2012.

La tendenza evidenziata sui dati di stock è confermata anche dall'analisi dei flussi in entrata. Infatti le assunzioni a tempo indeterminato rappresentano più della metà del totale delle assunzioni di lavoratori subordinati, a cui va aggiunto circa il 13% degli apprendisti, mentre gli assunti con contratto a tempo determinato sono poco più di un terzo del totale.

A tale proposito, meritano di essere evidenziate le assunzioni avvenute mediante il «livello retributivo di inserimento professionale». Dai dati emerge, infatti, come ben il 60% delle nuove assunzioni di personale inquadrato nelle aree professionali con contratto a tempo indeterminato sia avvenuta, nel 2013, con tale modalità, registrando dunque un forte aumento rispetto a quanto rilevato nel 2012.

Un tema sul quale si è particolarmente focalizzato il *Rapporto 2014* è quello della valorizzazione del personale bancario più anziano, intesa quale potenziamento delle sue capacità all'interno dell'azienda, anche attraverso cicli di formazione continua e di adeguamento professionale ai nuovi bisogni del mercato. In proposito si tratta, in sostanza, di individuare forme di solidarietà intergenerazionale atte a de-

terminare un potenziamento dei diversi ruoli che vengono ricoperti in banca dal personale.

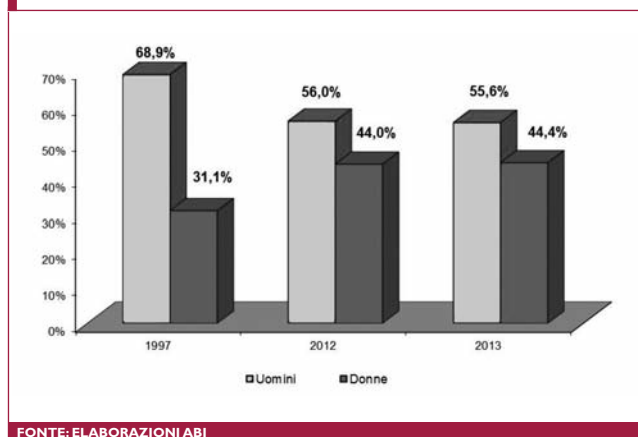
La crescente attenzione verso i lavoratori più anziani è, infatti, la diretta conseguenza del costante invecchiamento della popolazione e del progressivo aumento dell'età di pensionamento del personale.

In tale ottica vanno lette le informazioni che abbiamo raccolto che testimoniano il graduale invecchiamento del personale sia in termini di età anagrafica che di anzianità di servizio. Al 31 dicembre 2013, infatti, il personale bancario aveva, mediamente, 45,1 anni: 51,6 anni i dirigenti, 48,4 anni i quadri direttivi e 42,5 anni gli addetti delle aree professionali.

Quindi, rispetto al 2012, si assiste a un ulteriore aumento dell'età media per tutte le categorie di personale, nonostante il volume di cessazioni avvenute nel 2013 abbia riguardato in misura significativa soggetti con requisiti pensionistici, ovvero confluiti nel Fondo di solidarietà del settore.

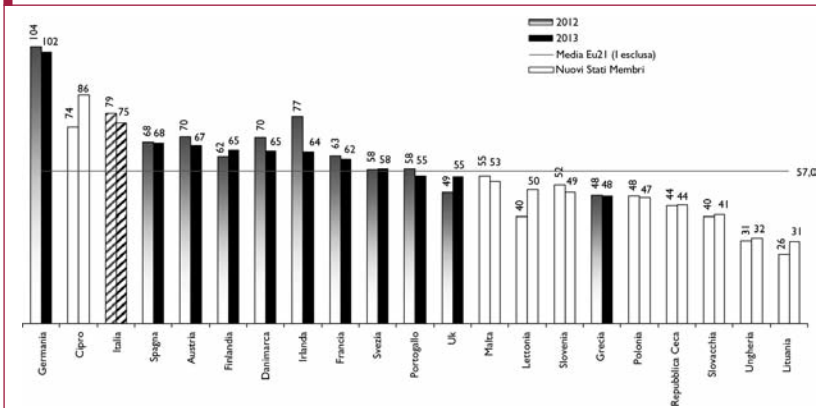
Se poi focalizzando l'analisi sul personale over 55, i dati in serie storica evidenziano il peso crescente che tale personale assume sull'organico complessivo delle banche. In particolare, sulla base delle informazioni disponibili e riferite a un arco temporale sufficientemente ampio, emerge in modo chiaro il progressivo invecchiamento della popolazione bancaria: dal 1993 al 2013 il peso percentuale del personale

Figura 5

Il personale bancario italiano per genere
(anni 1997, 2012 e 2013)

FONTE: ELABORAZIONI ABI

Figura 6

Regional banks: costo del lavoro per dipendente*
 (tassi di cambio Spa; 2012-2013; x 1000 euro; media semplice**)


FONTE: ELABORAZIONI OSSERVATORIO EBR SU DATI BANKSCOPE-FITCHRATINGS E DATI AZIENDALI

 * Per l'Italia incluso effetto Irap sul costo del lavoro.
 ** Campione di 88 Regional banks

over 55 è passato dal 4,6 al 14,7%, con un incremento di oltre 10 punti percentuali.

È di tutta evidenza come questi dati inducano a non sottovalutare gli effetti che una mancata attenzione al fenomeno potrebbe provocare nelle nostre aziende, sia in termini economici, sia soprattutto in termini gestionali.

Il progressivo invecchiamento del personale deve dunque essere associato a politiche volte, da una parte, a non disperdere un patrimonio umano, di competenze e qualificazioni di significativa importanza per lo sviluppo professionale delle nuove generazioni e, dall'altra, alla necessità di adeguare tali competenze con le nuove esigenze organizzative che caratterizzano una banca in continua evoluzione.

Venendo al tema delle pari opportunità, al quale dedichiamo tradizionalmente nel *Rapporto* uno specifico focus, le informazioni raccolte mostrano come il settore bancario italiano, considerato da sempre un comparto prettamente maschile, registri invece una presenza di donne superiore a quella media nazionale. In particolare, le donne che lavorano in banca, al 31 dicembre 2013, rappre-

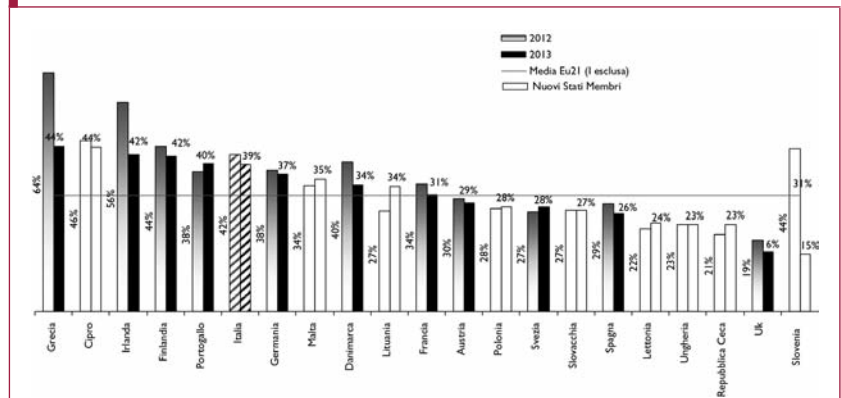
sentano il 44,4% del personale complessivo e in un solo anno si è assistito a un ulteriore incremento di circa mezzo punto percentuale. In un orizzonte temporale più ampio (1997-2013), il personale femminile è cresciuto nelle banche italiane di oltre 13 punti percentuali. La differenza occupazionale per genere continua a ridursi ed è dunque ragionevole attendersi nel breve periodo un sostanziale equilibrio tra uomini e donne nelle banche del nostro Paese.

Direttamente collegata alle politiche occupazionali e di valorizzazione professionale è la questione relativa ai livelli retributivi e al costo del lavoro, che nelle banche italiane si pone ben al di sopra degli altri settori nazionali e, soprattutto, della media europea dei nostri principali competitors.

In un confronto internazionale, infatti, analizzando un campione comparabile di Regional Banks, che sono gli intermediari finanziari che operano prevalentemente nell'ambito dei confini nazionali, emerge come il costo del lavoro unitario per le nostre banche si posizioni al terzo posto della

media europea dei nostri principali competitors.

Figura 7

Regional banks: costo del lavoro* in % del margine di intermediazione
 (2012-2013 media semplice**)


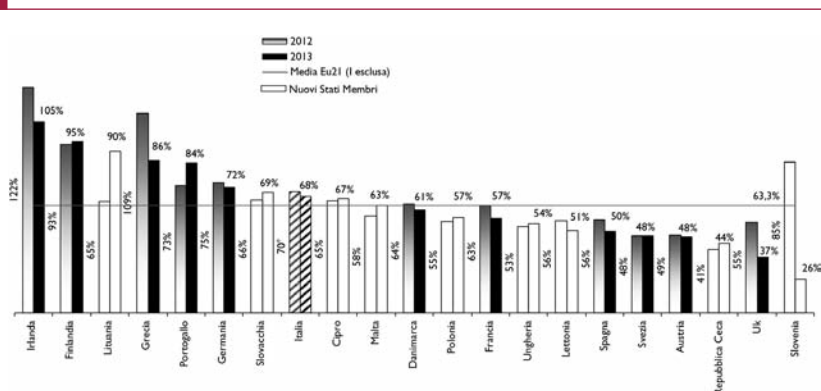
FONTE: ELABORAZIONI OSSERVATORIO EBR SU DATI BANKSCOPE-FITCHRATINGS E DATI AZIENDALI

Il dato paese si riferisce alla media semplice dei valori di tutti i gruppi regionali del paese considerato.

* Per l'Italia incluso effetto Irap sul costo del lavoro.

** Campione di 88 Regional banks

Figura 8

Regional banks: costi operativi* in % del margine di intermediazione (2012-2013 media semplice)**


FONTE: ELABORAZIONI OSSERVATORIO EBR SU DATI BANKSCOPE-FITCHRATINGS E DATI AZIENDALI

* Per l'Italia incluso effetto Irap sul costo del lavoro.

** Campione di 88 Regional banks

graduatoria – guidata dai gruppi tedeschi – con un valore pari a circa 75.000 euro, che si confronta con i 54.900 euro delle banche inglesi, i 61.500 delle banche francesi e i 67.600 euro di quelle spagnole.

Nonostante la riduzione rispetto all'anno precedente di quasi 4.000 euro, il divario con i gruppi bancari dell'Area euro è ancora molto rilevante e pari a oltre 10.000 euro.

L'analisi del rapporto fra costo del lavoro e ricavi complessivi – ovvero del margine di intermediazione – evidenzia, ancora una volta, l'elevata eterogeneità tra mercati. In media, in Europa, l'indice risulta pari al 31%, in calo di 3,4 punti percentuali rispetto al 2012. Tale calo è tuttavia in gran parte ascrivibile ai gruppi bancari dei paesi dell'Europa Occidentale.

Anche nelle Regional banks italiane la percentuale di ricavi assorbiti dal costo del lavoro è scesa dal 42,0 al 39,4%; ciononostante risulta superiore di oltre 9 punti percentuali rispetto alla media degli altri 4 principali Paesi europei, dove è pari a 30,0%.

I riflessi di questo scenario sull'efficienza delle Regional banks italiane, misurata dal cost/income ratio, sono evidenti: la percentuale dei costi operativi complessivi assorbita dai ricavi totali, risulta, nel 2013, ancora superiore alla media europea (67,8% vs 63,3% media europea). Anche nel confronto con i

principali competitors europei, a eccezione dei gruppi tedeschi, le banche regionali italiane continuano a caratterizzarsi per livelli di efficienza significativamente inferiori.

Per concludere, in questo quadro estremamente fluido si registra la spinta del Governo a innovare le regole del lavoro per assimilarle a una logica europea che richiede maggior chiarezza, semplicità e certezza giuridica: il disegno di legge delega sul lavoro (cosiddetto Jobs Act) getta le basi per una modificazione delle norme in tema di ammortizzatori sociali, tipologie contrattuali, tutele per i licenziamenti, mansioni del personale, utilizzo delle tecnologie nel lavoro, conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, strutture per l'impiego.

Si tratta di un serie ampia e articolata di misure che richiederà nel corso del 2015 l'avvio di una fase attuativa molto intensa. Solo una volta conclusa sarà possibile esprimere una valutazione complessiva dell'efficacia delle misure adottate. Per altro verso, il 2014 non ha visto l'adozione di provvedimenti correttivi della nota riforma Fornero del sistema pensionistico, che ha messo in difficoltà imprese e lavoratori a causa del drastico aumento dell'età pensionabile.

L'auspicio è che nell'anno a venire vi siano le condizioni per avviare un processo finalizzato a rendere più flessibili i criteri e i tempi per l'accesso al pensionamento obbligatorio, anche nell'ottica della staffetta generazionale e della Garanzia giovani, che non hanno avuto organiche realizzazioni.

Interventi di tal genere libererebbero risorse reali per favorire l'occupazione, soprattutto dei giovani, così come la già realizzata riduzione degli oneri contributivi per gli assunti a tempo indeterminato, in vigore dal 2015, e le nuove e più elastiche regole sui contratti a termine, in vigore già dal 2014.

4. La riforma del mercato del lavoro

Marcello Giustiniani

Managing Partner BonelliErede

Si è parlato e letto tanto sui quotidiani nei mesi scorsi circa la riforma del nostro mercato del lavoro e circa le esigenze

di semplificazione della normativa. Nel mio intervento proverò ad analizzare gli aspetti salienti dei provvedimenti di legge allo studio, concentrandomi su quelli che reputo i tre temi più rilevanti.

Il primo riguarda la mobilità in azienda e, in particolare, la disciplina del mutamento delle mansioni e cioè dell'attività oggetto dell'obbligazione del lavoratore dipendente.

Come noto, l'art. 2103 c.c. prevede il sostanziale «incardimento» di ciascun dipendente nelle mansioni assegnate e la conseguente impossibilità, per il datore di lavoro, di adibirlo a mansioni diverse che non siano quantomeno equivalenti a quelle precedentemente svolte, con la sanzione, pesantissima, della nullità di ogni atto o anche – si badi – patto contrario. Credo sinceramente che la disciplina della mansioni costituisca oggi nel nostro ordinamento un fattore di rigidità pari, se non addirittura maggiore, a quello derivante dalla disciplina dei licenziamenti: l'art. 2103 c.c., infatti, non tollera eccezione alcuna, sicché il demansionamento è vietato sempre e in ogni caso; mentre il recesso datoriale nei casi in cui sussiste una giusta causa o un giustificato motivo è legittimo.

Risulta quindi evidente che, in un contesto di crisi come quello descritto negli interventi precedenti, non poter parlare in nessun caso di una riconversione o trasformazione dell'oggetto del rapporto di lavoro, se non in ipotesi di promozione del dipendente, costituisce un fattore di rigidità davvero difficile da gestire per i datori di lavoro.

La giurisprudenza ha provato negli ultimi anni ad attenuare questa rigidità, prevedendo una serie di ipotesi in cui, in via interpretativa ma in sostanziale deroga a quanto previsto dalla lettera della norma, il datore di lavoro possa validamente adibire il dipendente a mansioni inferiori.

In particolare, i giudici hanno in diverse occasioni riconosciuto la legittimità del demansionamento nel caso di sopravvenuta inidoneità del lavoratore allo svolgimento delle mansioni assegnategli, ovvero di crisi aziendale che, in assenza di adibizione del lavoratore a mansioni inferiori, comporterebbe la cessazione del rapporto di lavoro, ferma restando in entrambi i casi la necessità del consenso del dipendente; ovvero ancora nel caso in cui il demansionamento

costituisca l'unica alternativa – una sorta di *extrema ratio* – per evitare un licenziamento per giustificato motivo oggettivo (cosiddetta giurisprudenza del male minore), sempre a condizione che vi sia anche il consenso del lavoratore interessato.

Anche le parti sociali, pure loro consapevoli di questa rigidità, hanno da ultimo cercato di attenuarla in sede di contrattazione collettiva, in primo luogo introducendo la cosiddetta «fungibilità funzionale» e cioè la possibilità di adibire il dipendente a mansioni anche inferiori purché nell'ambito della medesima qualifica contrattuale; in secondo luogo prevedendo la possibilità di mansioni «promiscue», e cioè di una pluralità di compiti cui il lavoratore possa essere al contempo e, appunto «promiscuamente», adibito; ovvero ancora introducendo clausole di cosiddetto «riclassamento», mediante le quali le parti sociali hanno raggruppato in un'unica qualifica diverse mansioni che precedentemente afferivano a qualifiche diverse.

Tuttavia, è bene ricordare che questi sforzi degli attori collettivi, che si traducono in previsioni della contrattazione collettiva, incontrano oggi il vincolo legislativo dell'art. 2103, comma 2, c.c.

Cosa significa questo? Significa che un giudice, a fronte del ricorso del singolo lavoratore, potrebbe comunque disapplicare le clausole del contratto collettivo attraverso una interpretazione rigida dell'art. 2103 c.c., così vanificando il tentativo delle parti sociali di rendere un po' più flessibile la rigidissima disciplina legale!

In questo scenario, il recente testo della legge delega (il cosiddetto Jobs Act) apre alla possibilità che i decreti delegati sanciscano la validità di accordi che rivedano la disciplina delle mansioni nei casi «di processi di riorganizzazione, ristrutturazione o conversione aziendale individuati sulla base di parametri oggettivi, contemperando l'interesse dell'impresa all'utile impiego del personale con l'interesse del lavoratore alla tutela del posto di lavoro, della professionalità e delle condizioni di vita ed economiche, prevedendo limiti alla modifica dell'inquadramento».

Stiamo evidentemente parlando di un intervento di grande rilievo perché – ferma la necessità del consenso del singolo

lavoratore ad accettare un percorso di riconversione – darebbe un po' di certezza alle modalità di esercizio dello *ius variandi* da parte del datore di lavoro: cosa che, purtroppo, non accade oggi.

Ancora più significativa è poi, a mio avviso, l'apertura prevista dalla legge delega nei confronti della contrattazione collettiva – anche aziendale ovvero di secondo livello, seppur stipulata con le organizzazioni sindacali dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale a livello interconfederale o di categoria – a cui sarà demandata la possibilità di individuare ulteriori ipotesi di modifica delle mansioni.

A conclusione del discorso in tema di mansioni, vorrei sottolineare come si potrebbe dare una ancor maggiore elasticità a questa disciplina modificandola in modo molto semplice. Mi riferisco, in particolare, alla possibilità di estendere anche al «mutamento» delle mansioni in generale la disciplina prevista in caso di trasferimento del lavoratore ad altra sede: in tale ambito, il potere del datore di lavoro di trasferire il lavoratore può essere esercitato liberamente, anche senza il consenso del dipendente, purché a fronte di comprovate esigenze di carattere tecnico, organizzativo e/o produttivo: introdurre questa regola generale anche in materia di mansioni avrebbe certamente il pregio di una grande semplicità.

Il secondo tema che vorrei portare alla vostra attenzione è quello della produttività, che si articola da un lato nella disciplina del licenziamento e dall'altro in quella degli incentivi retributivi.

Dal primo punto di vista, a livello europeo, i recenti interventi normativi in tema di licenziamenti sono stati portati avanti, come tutti saprete, non certo allo scopo di liberalizzare tout court il potere del datore di lavoro di licenziare i propri dipendenti, bensì di contenere il rischio di contenzioso introducendo meccanismi di forfezzazione, monetizzazione e conciliazione preventiva di ogni possibile lite. In altre parole fissando un prezzo al licenziamento.

Va subito detto, al riguardo, che in Italia, l'ipotesi di decreto legislativo oggi allo studio – in applicazione di quanto previsto dal testo della legge delega – prevede co-

munque che il nuovo regime si applicherà soltanto alle nuove assunzioni.

Secondo le attendibili indiscrezioni, il decreto legislativo darà effettivamente vita al cosiddetto contratto a tutele crescenti, che modificherà radicalmente la disciplina dei rimedi e delle tutele per il lavoratore a fronte dell'illegittimità accertata del recesso datoriale.

Sembra proprio che la reintegrazione diventerà anche da noi l'eccezione: il lavoratore illegittimamente licenziato, di regola, avrà diritto di percepire una indennità risarcitoria, in misura crescente e proporzionale alla sua anzianità aziendale.

Quanto in particolare al licenziamento per giustificato motivo soggettivo, in caso di illegittimità accertata in giudizio per motivi procedurali o per insussistenza del fatto storico contestato, l'indennizzo dovrebbe essere pari a 1,5 mesi per ogni anno di servizio (con un minimo di 3) fino a un massimo di 24 mesi. Nell'ipotesi, poi, in cui il fatto contestato venga confermato, ma il giudice dovesse ritenerlo di una tale gravità comunque non tale da giustificare un licenziamento, la sanzione verrà ridotta in proporzione inversa al grado di «colpevolezza» del lavoratore.

La legge delega ammette la possibilità di reintegrare il lavoratore, a fronte di un licenziamento per giustificato motivo soggettivo illegittimo, solo in casi residuali: sembra che il testo del decreto legislativo individuerà tali circostanze nell'insussistenza storica radicale del fatto contestato al dipendente.

Nella disciplina del licenziamento per motivo oggettivo, invece, la legge delega ha completamente escluso la circostanza che il lavoratore venga reintegrato a fronte del recesso datoriale illegittimo. Da un lato, in caso di illegittimità accertata in giudizio, è previsto, come in caso di illegittimo licenziamento per giustificato motivo soggettivo, un indennizzo pari a 1,5 mesi per ogni anno di servizio fino a un massimo di 24 mesi. Viene fatta inoltre salva la possibilità di prevedere degli strumenti che facilitino la conciliazione preventiva e stragiudiziale della lite. Dall'altro lato, inoltre, la legge delega ha stabilito che il recesso per motivo oggettivo potrà essere giustificato per motivi economici, tecnici

e organizzativi, «anche riferiti alla qualità e alla quantità della prestazione del singolo lavoratore».

Quest'ultima previsione, ove confermata nei decreti delegati, rappresenterebbe una interessante novità nel nostro ordinamento introducendo il concetto, davvero fondamentale, di licenziamento per poor performance – ovvero di un licenziamento giustificato dal fatto oggettivo della scarsa produttività del lavoratore, indipendentemente dalla configurabilità a suo carico di un inadempimento, concetto tipico – quest'ultimo – del licenziamento per giustificato motivo soggettivo.

Perché è tanto interessante la previsione del licenziamento per giustificato motivo oggettivo riferito alla produttività e al rendimento del singolo lavoratore? Perché il licenziamento per poor performance in Italia è soggetto a una disciplina che lo rende legittimo solo sulla carta. Ad oggi, infatti, il datore di lavoro non può limitarsi, a fini della prova della legittimità del licenziamento, a dimostrare il mancato raggiungimento da parte del lavoratore di un risultato atteso, per quanto ragionevole, ma deve dare la prova ulteriore che il dipendente non abbia colpevolmente fatto tutto quello che poteva fare per raggiungerlo: il lavoratore, in altri termini, ha un'obbligazione che noi avvocati chiamiamo di «mezzi» e non di «risultato».

Il Jobs Act potrebbe invece aprire proprio alla possibilità di licenziare un dipendente a causa del mancato raggiungimento del risultato atteso – ovviamente se e in quanto si tratti di un risultato individuato secondo criteri ragionevoli e non pretestuosi o strumentali – senza bisogno, invece, di provare elementi ulteriori di colpevolezza o responsabilità individuale; ciò, appunto, disponendo che il licenziamento per poor performance rientri tra le causali del licenziamento per giustificato motivo non soggettivo, bensì oggettivo.

Questa auspicata modifica, ovviamente, inciderebbe in maniera significativa sul tema dello stimolo del lavoratore alla produttività, il quale è del resto, altrettanto ovviamente, legato strettamente a quello degli incentivi retributivi e in particolare a quello della retribuzione variabile e incentivante. Qui la domanda da porsi, soprattutto in tempo di crisi, è semplice: può il datore di lavoro aumentare il peso specifico

della componente variabile della retribuzione, riducendo al contempo quella fissa?

Secondo il principio dell'irriducibilità della retribuzione, dettato dall'art. 2103 c.c., la retribuzione concordata al momento dell'assunzione non può essere ridotta nemmeno mediante un accordo tra le parti. Ci troviamo di fronte a una normativa, anche da questo punto di vista, estremamente rigida.

La giurisprudenza ha peraltro chiarito che la retribuzione da intendersi come irriducibile è quella complessiva, e che lo stesso principio non deve essere applicato alle relative singole componenti. In altre parole, il principio dell'irriducibilità della retribuzione non impedisce affatto che essa possa essere articolata in maniera diversa nelle sue voci (fisse e variabili), a condizione che la retribuzione complessiva del lavoratore non venga ridotta. Questo significa che ci potrebbero essere spazi di flessibilità per il datore di lavoro – forse ancora poco sperimentati – nell'articolare la parte variabile della retribuzione secondo logiche incentivanti.

Ciò detto, sarebbe auspicabile, sempre nella logica di uno stimolo alla produttività del singolo lavoratore e dunque dell'azienda nel suo complesso, dato non solo da maggiori rischi di licenziamento ma anche da migliori prospettive di specifici premi, una ulteriore spinta, anche dal punto di vista fiscale, alle incentivazioni!

Il terzo e ultimo tema è quello relativo alla terziarizzazione dei servizi e mi focalizzerò, in particolare, sull'outsourcing dei servizi bancari.

Come noto, l'art. 10 del Tub stabilisce che l'esercizio dell'attività bancaria in senso stretto, intesa quale raccolta di risparmio ed esercizio del credito, è riservato alle sole banche. Stiamo parlando però di una parte limitata rispetto al complesso delle attività che oggi vengono svolte da una banca. Quindi, al di là delle attività bancarie in senso stretto, tutte le altre, non essendo «riservate», possono essere gestite, in linea teorica, anche da soggetti che tecnicamente non sono «banche». Tuttavia, i processi di esternalizzazione vengono spesso considerati in modo negativo dalla collettività, in quanto sono spesso associati, nell'immaginario comune, ad aggressive politiche di riduzione del personale in esu-

bero, quasi si trattasse, dunque, di una sorta di anticamera del licenziamento.

Nella realtà e, francamente, anche nella mia personale esperienza, peraltro, le cessioni di ramo di azienda sono fisiologicamente volte a realizzare una maggiore efficienza strutturale delle società e non portano di per sé a licenziamenti di massa bensì, caso mai, a nuove chance di successo. Lo strumento tipicamente utilizzato per la terziarizzazione dei servizi è il trasferimento di azienda e, in particolare, il trasferimento di ramo d'azienda. Entrambe le fattispecie sono disciplinate dall'art. 2112 c.c. In proposito, la legge definisce il ramo d'azienda come «articolazione funzionalmente autonoma di un'attività economica organizzata, identificata come tale dal cedente e dal cessionario al momento del suo trasferimento», vietando l'esternalizzazione di semplici reparti o uffici dell'azienda che non siano dotati di una propria identità e di autonomia funzionale.

Al riguardo, la giurisprudenza anche recente ha fortemente penalizzato, in sede interpretativa, i processi di esternalizzazione, affermando la necessità, per la configurabilità di un genuino trasferimento di ramo d'azienda, dell'ulteriore requisito della «preesistenza» del ramo stesso al momento della cessione.

In altre parole, il ramo d'azienda ceduto deve costituire, secondo questa interpretazione, una realtà produttiva che conservi la propria autonoma identità organizzativa nel trasferimento e non invece una struttura produttiva creata proprio in ragione del trasferimento.

In questo modo, mentre, sul piano testuale, la legge sembra consentire che, in presenza del requisito dell'autonomia del ramo, i processi di esternalizzazione siano posti in essere dinamicamente e nell'ottica di un'indispensabile messa in efficienza del sistema, di fatto la concreta possibilità di una gestione flessibile dell'outsourcing viene poi penalizzata in misura significativa da parte della giurisprudenza in sede interpretativa.

Speriamo, anche con riferimento a tali processi, che il primo e, soprattutto, il secondo decreto delegato, oggi solo ipotizzati, possano effettivamente conferire maggior chiarezza e linearità a una materia, quella del lavoro, che in Ita-

lia esige proprio, da tempo e in primo luogo, una grande semplificazione: l'assenza di regole semplici e chiare ci spingerebbe sempre di più fuori dal mercato.

5. Un Ccnl sostenibile

Alessandro Profumo

Presidente Comitato Affari Sindacali e del Lavoro dell'ABI

Gli interventi che mi hanno preceduto tracciano, abbastanza chiaramente, la complessità del quadro nell'ambito del quale ci troviamo a gestire questa delicata fase di rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro.

In apertura, grazie a Giovanni Sabatini, abbiamo avuto modo di analizzare i dati relativi allo scenario macroeconomico e a come sia cambiato il sistema normativo con l'introduzione del supervisore unico, che ovviamente muterà anche il nostro modo di operare. Cambiano in modo radicale le richieste e i comportamenti dei nostri clienti e lo scenario economico di riferimento non è certamente facile.

Tutti auspichiamo che nel 2015 il prodotto interno lordo ritorni ad avere il segno positivo – e io ne sono convinto – per quanto, ad esempio, i non performing loans abbiano sempre un ritardo di circa 6 mesi prima di cominciare a cambiare segno. Questo si traduce in uno scenario di riferimento che resterà complesso anche per buona parte del 2015.

Ma Giovanni Sabatini ci ha parlato anche di cambiamenti strutturali e questo vuol dire che, quindi, non possiamo guardare al futuro solo in un'ottica di ciclo, ma dobbiamo guardare più alla strutturalità del cambiamento, sia dei comportamenti dei nostri clienti che dei fattori economici.

Il prof. Prosperetti, invece, ci ha illustrato come i nostri concorrenti internazionali siano sempre più attivi e sempre più avanti nel cambiare i loro modelli di servizio alla clientela. D'altra parte sappiamo anche quanto oggi il mercato europeo sia fortemente integrato e come le scelte di questi competitor internazionali abbiano un impatto anche sul modo di operare delle banche in Italia.

Infatti, se è vero che attualmente Banco Bilbao Vizcaya non opera direttamente nel nostro Paese, è pur sempre vero che

Bbv va a raccogliere capitali esattamente dagli stessi soggetti dai quali tutti noi lo facciamo, banche italiane comprese. Inoltre rimane il fatto che Banco Bilbao Vizcaya tra non molto sarà in grado di essere presente sul nostro mercato utilizzando il canale dell'Internet banking piuttosto che attraverso molteplici altre modalità distributive di servizio. Canali che, mi limito a osservare, soprattutto su alcune fasce di clientela, potranno diventare molto preoccupanti per noi e mi riferisco, in particolare, a tutta la fascia delle medie imprese che potrà essere servita con strutture distributive molto leggere e non necessariamente fisiche.

Successivamente Giancarlo Durante ci ha descritto come stia cambiando la nostra popolazione bancaria, popolazione che, da una parte, sta obiettivamente invecchiando e, dall'altra, si sta concentrando nelle fasce di inquadramento più elevate. Ci ha ricordato, inoltre, il nostro annoso problema del cuneo fiscale e delle difficoltà che abbiamo di intervenire su un costo unitario del lavoro che è tra i più elevati a livello di imprese bancarie europee, ma anche rispetto ad altri settori industriali italiani, come viene rappresentato nel Rapporto in un interessante confronto con le altre industrie del nostro Paese.

Ma a livello di sistema bancario abbiamo anche un problema di perdita di competitività: tutti noi sappiamo quanto sia sempre più difficile recuperare i ricavi nel gestire le banche. E sappiamo altrettanto bene che a fronte di uno scenario che vede tassi di interesse sempre più bassi, dall'altra i livelli di capitalizzazione dovranno essere tra le 4 e le 5 volte superiori rispetto a quelli di appena 6 anni fa. Sono tutti elementi che porteranno, quindi, alla riduzione dei nostri bilanci, con ricavi che potranno crescere ma non saranno particolarmente dinamici; continuare a lavorare sui costi purtroppo rimane una necessità.

In questo difficile scenario abbiamo poi sentito da Marcello Giustiniani quanto sia complesso il modello relazionale dal punto di vista legale nel nostro Paese. In proposito voglio dire con estrema chiarezza che noi che abbiamo la responsabilità di gestire le aziende speriamo sempre di non dover utilizzare tali strumenti. Il nostro obiettivo deve rimanere quello di far percepire alle persone che lavorano con noi

che ci prendiamo cura di loro offrendogli delle prospettive e dando loro un senso di appartenenza nei confronti dell'azienda.

In questo difficile contesto noi ci troviamo a dover affrontare la delicata questione del rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro e capite bene quali sono le complessità a esso connesse. La nostra volontà, voglio essere molto chiaro, è quella di arrivare alla stipula del contratto di rinnovo ma non a qualsiasi costo e in un'ottica di sostenibilità nel tempo per le nostre aziende.

Le banche devono fare i conti con equilibri economici che devono essere sostenibili nel tempo, con dinamiche del costo del lavoro che consentano di gestire questa variabilità nel lungo termine e non solo dal punto di vista del lavoratore, ma anche dal punto di vista dell'impresa.

A fronte delle numerose complessità che le banche stanno affrontando – la concorrenza, le complessità normative, le difficoltà legate alla gestione delle risorse umane – emerge con chiarezza come le nostre imprese tenderanno ad avere modelli gestionali, modelli di servizio e di gestione delle risorse umane diversificati da azienda a azienda.

Pur mantenendo forte il peso e l'importanza del riferimento alla contrattazione nazionale, è importante riuscire a consentire ai contratti aziendali di gestire con le dovute specificità, anche retributive, il rapporto con le nostre risorse umane.

L'elemento importante in questa trattativa è che mai come oggi possiamo contare su una visione comune delle problematiche da parte di tutte le aziende che compongono il Comitato Esecutivo dell'ABI: condividono tutte la consapevolezza di dover ricercare risposte comuni che siano adeguate ma che, nel contempo, ci consentano di guardare avanti sapendo di poter contare su quella sensibilità che ci ha sempre contraddistinto nel campo dell'innovazione contrattuale e nel campo dell'occupazione, in modo particolare a quella giovanile.

Se ripercorriamo la storia del nostro modello di relazioni sindacali della fine degli anni Novanta, scopriamo come siano state tante le innovazioni introdotte e spesso replicate anche da altri settori merceologici. Mi riferisco in particolare al Fondo di Solidarietà, al Fondo per l'Occupazione

piuttosto che alla ristrutturazione del trattamento economico e al totale ridisegno del sistema degli inquadramenti, che portarono alla eliminazione della figura del funzionario e il passaggio a quel modello che abbiamo oggi, molto più vicino al mondo industriale.

Sono convinto che anche oggi dobbiamo lavorare avendo la stessa lungimiranza e la stessa capacità di innovare, specie in questo contesto così complesso che ci caratterizza e che hanno ben descritto gli interventi che mi hanno preceduto. Le normative stanno cambiando, così come anche l'atten-

zione del mondo pubblico a ciò che accade nei rapporti fra datori di lavoro e lavoratori e quindi credo che sia assolutamente fondamentale che, al di là delle comprensibili interruzioni del negoziato – che può anche essere utile per fare il punto della situazione –, si vada avanti con quella discussione che dovrà portarci a qualcosa di costruttivo.

Credo, per concludere, che questo *Rapporto sul Mercato del Lavoro* sia un'ottima base di lavoro per poter discutere e proseguire il negoziato in corso per il rinnovo del contratto nazionale. ■