

## FORUM HR 2016 – BANCHE & RISORSE UMANE

**Roma, Palazzo Altieri, 10 e 11 maggio 2016**  
**Sessione plenaria di apertura**

**“Cultura e regole nella gestione delle risorse umane”**

**Giancarlo Durante**  
*Direttore Centrale*  
*Responsabile della Direzione Sindacale e del Lavoro*

La prima sessione del Forum parte da queste considerazioni: in un’epoca di grandi e rapide trasformazioni economiche e sociali, in un’ottica di globalizzazione, anche le regole che riguardano la gestione delle risorse umane richiedono i necessari adattamenti. In quale direzione occorre evolvere? Qual è il giusto mix tra flessibilità e prescrizioni normative? Quali principi culturali ed etici devono orientare le scelte dei regolatori ai vari livelli? Quali sono le future sfide nel mercato del lavoro?

E’ questo il perimetro in cui si articola la sessione introduttiva del Forum HR 2016, che vede la partecipazione di autorevoli esperti provenienti da ambiti diversi, proprio per offrire differenti punti di vista. Il dott. **Massimiliano Valerii, Direttore Generale del Censis**, la prof.ssa **Marina Brogi, Vicepreside della Facoltà di Economia all’Università La Sapienza di Roma** e il prof. **Roberto Pessi, Prorettore alla Didattica dell’Università LUISS**.

Un approccio alle **regole**, orientato secondo i nuovi metodi europei, porta ad un’immediata attenzione **alla cultura**. Cosa vuol dire nella nostra epoca

orientarsi alla cultura, gestire un sistema di regole e di competenze in cui la cultura possa fare la differenza?

Come ascolteremo dal dott. Valerii, una recente ricerca del Censis, promossa in collaborazione con l'Università Treccani, ha svolto un interessante approfondimento secondo un *driver* originale ed innovativo: **la trasmissione della cultura nell'era digitale. Una inchiesta sul sapere.**

Nella stessa direzione si articola una ricerca recentemente svolta dell'**OCSE**. Nella classifica dei 34 Paesi più industrializzati del mondo, l'Italia è **ultima** per numero di giovani laureati e **quartultima** per soldi investiti nell'Università in rapporto al PIL.

Fra i dati contenuti nelle 568 pagine dell'Edizione della ricerca «***Education at a glance***», presentata al Miur il 24 novembre 2015, i dati che destano maggiore preoccupazione sono quelli relativi all'istruzione, che rischiano di condannare il Paese a un lento, ma inarrestabile **declino economico**.

Poveri di laureati in genere, siamo “ricchi” di 25-34enni con un titolo equivalente al master. Due dati collegati. Se i laureati sono così pochi è anche perché da noi l'equivalente del *bachelor* (la laurea triennale) è considerato di fatto solo come un **gradino intermedio** in vista della laurea magistrale, mentre i percorsi professionalizzanti di tipo tecnico restano percentualmente marginali.

Ma v'è di più. L'OCSE lega alle qualifiche universitarie anche una delle più rilevanti cause di disoccupazione dei giovani in Italia: causa che impedisce un cambiamento reale, una inversione di rotta.

Il tasso di occupazione è particolarmente basso per i ragazzi che hanno genitori non laureati e che hanno meno probabilità di accedere ad una rete di relazioni sociali. Tra i diversi fattori che impediscono ai laureati di trovare un lavoro c'è sicuramente la scarsa domanda di lavoratori con qualifiche universitarie da parte dei datori di lavoro e la crisi economica.

Vi sono, poi, altre questioni che assumono valenza prioritaria nel dibattito, ed in particolare: qual è il giusto mix tra flessibilità e prescrizioni normative? Quali principi culturali ed etici devono orientare le scelte dei regolatori e dei **decision-maker** ai vari livelli, esecutivi e non esecutivi nell'ambito delle aziende? Sono questi i temi che toccherà **Marina Brogi**, Professore Ordinario in International Banking and Capital Markets, Vicepreside della Facoltà di Economia Università di Roma – La Sapienza.

Ma secondo l'OCSE “una delle principali cause” della disoccupazione “è dovuta al fatto che spesso i titoli di studio non coincidono con l'acquisizione di competenze solide, sollevando interrogativi circa la qualità dell'apprendimento nelle istituzioni dell'istruzione terziaria”.

Insomma, gli osservatori economici non soltanto affermano che i giovani non sono preparati, ma che c'è un **disallineamento tra analoghi livelli di preparazione in Europa** e c'è **ancora una cattiva integrazione, in Italia, dell'alternanza scuola-lavoro**.

A questo riguardo mi preme sottolineare – e penso sarà il Prorettore alla didattica a illustrarcelo nel corso del proprio intervento – che l’Università LUISS ha partecipato al premio **Reimagine Education Awards 2015** promosso a Philadelphia dalla Wharton School e QS Star.

Il programma **“Biografia dello Studente”** disegna un percorso su misura per ogni giovane fin dal primo giorno di Università, sulla base di aspirazioni, obiettivi e specifiche richieste del mercato del lavoro. Si tratta di un progetto che si è attestato tra i primi 10 nel mondo, e che rappresenta l’unica esperienza italiana.

Su questo argomento mi preme svolgere un paio di riflessioni. Sull’integrazione scuola-lavoro ABI è intervenuta in numerosi confronti istituzionali, svolgendo interventi volti a superare un *gap* che, come significativamente evidenziato dalla ricerca OCSE, pone l’Italia come fanalino di coda delle classifiche europee.

Il secondo tema, su cui pure ABI è impegnata in sede bilaterale con il Fondo Banche Assicurazioni riguarda la **certificazione delle qualifiche**, secondo i principi dello *European Qualification Framework*, considerando che **“migliorare i livelli di competenza grazie all’ottimizzazione dei sistemi di formazione costituisce uno dei fattori fondamentali della strategia adottata a livello europeo per rispondere alle sfide del futuro e per raggiungere i principali obiettivi della strategia del Trattato di Lisbona, configurabile in posti di lavoro durevoli ed in una crescita sostenibile basata sulla conoscenza”**.

Crediamo che agire su questi due profili, combinati insieme, costituisca un formidabile contributo per invertire il senso di marcia della disoccupazione

giovanile e fare premio sui giovani per una ripresa del mercato del lavoro e dell'economia del Paese.

Del resto, i dati riportati nel Bollettino ISTAT pubblicato il 29 aprile scorso parlano chiaro: a marzo 2016 il tasso di disoccupazione per i giovani dai 15 ai 34 anni di età ha superato il 37% e l'unico dato in controtendenza riguarda gli *over 50*.

Si tratta di un *trend* che deve essere invertito. Né a questo sembrano avere finora contribuito interventi come la **Garanzia giovani**, che, anche in relazione a non omogenee iniziative a livello regionale, non ha soddisfatto le aspettative.

Se poi, in termini di cultura, riflettiamo sulle recenti dichiarazioni del Governatore della Banca Centrale Europea, **Mario Draghi**, che ha parlato del rischio di una **lost generation**, dicendo che “**nonostante sia la generazione meglio istruita di sempre, i giovani di oggi stanno pagando un prezzo troppo alto per la crisi. Per evitare di creare una “generazione perduta” dobbiamo agire in fretta**”, si comprende come il problema della disoccupazione giovanile sia non soltanto in testa alle priorità dell'economia italiana, ma anche alle sfide dell'Eurozona.

Da più parti sta maturando la convinzione che l'Europa possa rimanere “a galla”, cioè essere competitiva nel confronto internazionale, se si esprimono più competenze, una maggiore qualificazione umanistica e una rinnovata dimensione creativa, oltreché – ma questo lo dicono tutti – adeguate conoscenze tecnologiche e linguistiche.

Per questo riservare maggiore attenzione alle persone e all'interno delle aziende, gestire meglio le risorse in quella che ormai in molti definiscono la **quarta rivoluzione industriale** (v. relazione introduttiva al DDL n. 2229 c.c. Sacconi sul lavoro agile<sup>1</sup>): sono alcune delle nuove sfide con cui dobbiamo confrontarci per provare a delineare il perimetro del futuro dell'economia dell'Eurozona.

\* \* \*

Vorrei ora fare alcune considerazioni sul **tema delle regole** con riguardo specificamente alle **relazioni industriali** che si giovano di norme condivise, adeguate costantemente ai tempi.

La normativa contrattuale del nostro settore beneficia di una congiuntura particolarmente favorevole, fornendo regole stabili per i contratti e le relazioni sindacali valide in un ampio contesto temporale che durerà fino a dicembre 2018: un tempo utile alle imprese del settore per affrontare le grandi trasformazioni che ci attendono in un quadro di “pace sociale”.

La profonda e strutturale trasformazione, accompagnata da una razionalizzazione dei processi produttivi e organizzativi, delle strutture distributive, in sintesi del modo stesso di fare banca, in ragione delle **modifiche del quadro normativo**, dei **comportamenti della clientela** e dell'**innovazione tecnologica**, non può che giovarsi di “regole del gioco” chiare e condivise con la controparte sindacale.

---

<sup>1</sup> La relazione riprende la definizione coniata dal **World Economic Forum**. “Il cambiamento del lavoro inizia oggi a essere finalmente compreso da molti nella sua profondità e radicalità: industry 4.0, la stampante 3D, la robotica e l'intelligenza artificiale, i big data, la biotecnologia, la nanotecnologia e la genetica, stanno portando anche il nostro Paese nel cuore di quella che è stata definita la quarta rivoluzione industriale - sottolinea Sacconi – Il prezzo che potremmo pagare, in assenza di una precisa strategia, rischia di essere molto alto: disoccupazione tecnologica di massa, obsolescenza di professionalità e competenze, aggravamento del già marcato disallineamento tra domanda e offerta di lavoro con una definitiva marginalizzazione dell'Italia nello scenario economico globale”.

Regole che hanno confermato la centralità del contratto nazionale e valorizzato le **relazioni industriali a livello aziendale e di gruppo**: il primo infatti ha la funzione di garantire la certezza dei trattamenti economici e normativi comuni per tutti i lavoratori del settore nonché di declinare i criteri ed i principi sulla base dei quali indirizzare la contrattazione di secondo livello; **le seconde rappresentano le sedi più idonee a meglio rispondere alla progressiva diversificazione delle singole realtà, in funzione delle scelte strategiche ed organizzative, nel rapporto con la clientela e nell'offerta di prodotti e servizi, anche in funzione della produttività e della redditività aziendale**".

Regole e flessibilità costituiscono anche i drivers per l'evoluzione della **"parte economica"** che, nel contratto più recente, si è caratterizzata per un particolare e **"pragmatico"** livello di moderazione salariale, avendo imparato a **"fare"** relazioni industriali in un contesto di bassa inflazione o addirittura recessivo.

Vanno considerate, del resto, le rilevazioni che giungono dal Rapporto della Commissione UE, che per l'Italia prevede per il 2016 un tasso di inflazione pari allo 0,2% (contrariamente alle previsioni dell'0,3%) e all'1,4% nel 2017 (contro la precedente stima dell'1,8%).

In questa sede, vorrei richiamare inoltre le regole sulla **rappresentanza sindacale**: mi riferisco in particolare all'accordo sulle libertà sindacali del 25 novembre 2015 che ABI e le Organizzazioni sindacali hanno sottoscritto. Ciò è particolarmente importante in un settore nel quale il tasso di sindacalizzazione è quasi del 75% del personale.

L'intesa, che sarà in vigore nei prossimi tre anni, regola l'attribuzione dei permessi sindacali e delle altre c.d. "agibilità" secondo meccanismi più equilibrati rispetto al passato e diversificati in funzione dei livelli di rappresentatività effettiva e certificata, che hanno anche consentito di realizzare un risparmio nel monte ore complessivo di permessi annuali.

Una previsione di rilievo attiene all'attuazione dell'impegno già assunto con il ccnl 19 gennaio 2012, relativo alla definizione dei criteri di rappresentatività per l'ammissione alla contrattazione collettiva nazionale. In proposito, per la prima volta nel settore bancario, si è prevista una **soglia minima per l'ammissione alle trattative nazionali**: a far tempo dalla prossima fase di rinnovo contrattuale e comunque dal 1° gennaio 2019 – saranno ammesse alla contrattazione collettiva nazionale, ad ogni conseguente effetto, **solo le Organizzazioni sindacali firmatarie del ccnl che abbiano una rappresentatività superiore al 5% dei lavoratori iscritti**.

Qualche altra riflessione sul contesto giuridico di riferimento può riguardare l'attività del legislatore. Dopo "l'alluvione" degli otto provvedimenti sul **jobs act** emanati nel 2015, cui potremmo aggiungere la normativa sui **contratti a termine** (che è stata introdotta prima) è giunta la **legge di stabilità** per il 2016, varata a dicembre 2015, contenente, tra l'altro, misure sulla **solidarietà intergenerazionale** (intervento che ABI da anni chiedeva presso le più diverse sedi di confronto istituzionale), e sul **welfare** e la **produttività**.

La Legge di Stabilità 2016 ha demandato poi ad un Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle

Finanze – decreto che in realtà ha visto la luce il 25 scorso, con ampio superamento dei limiti posti dalla legge – la definizione di:

- criteri di misurazione degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, che consentono **la detassazione dei premi di risultato;**
- strumenti e modalità di partecipazione dei lavoratori all'organizzazione del lavoro;
- monitoraggio dei contratti aziendali e territoriali, in esecuzione dei quali sono corrisposti gli emolumenti detassabili.

Al finanziamento degli anzidetti interventi normativi, la Legge di Stabilità 2016 ha provveduto, tuttavia, con l'azzeramento, per l'anno 2016 e per gli anni successivi, delle residue risorse del “Fondo per il finanziamento di sgravi contributivi per incentivare la contrattazione di secondo livello” che era stato reso strutturale dalla legge Fornero.

Si tratta di una scelta che, già durante l'iter parlamentare di approvazione della Legge di Stabilità 2016, e ancora di recente, ABI ha valutato negativamente in quanto ha determinato il venir meno di un'agevolazione della quale hanno finora beneficiato sia i lavoratori che le imprese e che comporta pertanto, per queste ultime, un incremento del costo del lavoro, oltre a poter incidere su accordi collettivi aziendali già stipulati.

Tutto questo, in presenza di un “convitato di pietra”, che forse rappresenta il pilastro su cui è maggiormente incentrato l'interesse del sistema bancario e di

quello produttivo, più in generale, **ovvero la mancanza di un intervento strutturale sulle pensioni**, nell'ottica della flessibilizzazione e della possibilità di gestire meglio il turn over nelle imprese.

Da ultimo, mi preme rilevare che non sono estranei alle problematiche del lavoro i progetti di **riforma costituzionale** perché una produzione normativa più rapida ed un sistema regionale che si liberi delle proprie opacità e rigidità (si pensi alle difficoltà che tante diverse normative regionali non coordinate hanno determinato in materia di apprendistato e di Garanzia giovani) potrebbero produrre esiti positivi nella creazione di un quadro di certezza giuridica.

Ci sono altri temi, come quello delle **politiche commerciali**, che sono diventati propri del confronto con i Sindacati e su cui si sta muovendo un dibattito articolato e vivace specie nell'ambito dei grandi gruppi bancari, alcuni dei quali hanno già stipulato accordi ad hoc, nel quadro dei principi nazionali.

Nel ccnl è stata, infatti, introdotta, per la prima volta, una specifica previsione in materia di **politiche commerciali** delle aziende nei confronti della clientela e delle ricadute sulla gestione del personale.

Più in particolare, confermando la rilevanza dei principi definiti nel Protocollo sullo sviluppo sostenibile e compatibile del sistema bancario del 16 giugno 2004, è stato convenuto che le aziende pongano in essere – nel perseguire i propri obiettivi di risultato economico – misure idonee a:

- favorire il rispetto di valori etici fondamentali quali la dignità, la responsabilità, la fiducia, l'integrità e la trasparenza;

- promuovere comportamenti coerenti con i principi sopra richiamati in riferimento alle attività di indirizzo, pianificazione, coordinamento e controllo delle politiche commerciali adottate, anche attraverso un’adeguata attività di informazione, formazione e sensibilizzazione;
- ricondurre ai predetti valori eventuali comportamenti difformi.

A tali principi devono quindi ispirarsi le politiche commerciali delle imprese che applicano il ccnl ABI, anche in riferimento al profilo di coerenza necessario tra le stesse e le specificità della clientela di riferimento, prestando anche attenzione al **clima aziendale**.

Tutto questo, mi preme ricordarlo a conclusione di questa introduzione, in un contesto in cui l’esperienza della **bilateralità** è stata un fattore successo e di evoluzione delle numerose e fruttifere iniziative che ABI da anni porta avanti con il Sindacato. Mi riferisco alla CASDIC, alla LTC, a Fondir, a FBA, a Prosolidar, al FOC ed al Fondo di solidarietà di settore: tutte iniziative che non solo sono state l’avamposto della odierna gestione delle relazioni industriali, ma che hanno costituito, e costruiscono ogni giorno, **buone pratiche**.

Concludo ribadendo che la cultura del dialogo, l’attenzione alle persone, la costruzione di un futuro in equilibrio tra efficienza e sostenibilità, dovranno essere i capisaldi entro i quali progettare la banca del futuro, anche ai fini del miglioramento del quadro economico generale e della ripresa dell’occupazione.