

**Giovanni Sabatini**  
Direttore generale ABI

## 1 Introduzione

Il Convegno HR 2011 – *Banche e Risorse Umane* – è giunto alla sua sesta edizione ed è diventato per le imprese bancarie, e non solo, un significativo forum di analisi e apprendimento sui temi di particolare rilevanza e attualità relativi, fra l'altro, alla gestione delle risorse umane, ai cambiamenti del mercato del lavoro, alle implicazioni da questo derivanti in termini di occupazione e sviluppo.

In una logica di continuità con le precedenti edizioni, – e segnatamente con quella dello scorso anno dedicata al tema «Occupazione di qualità: strategie per lo sviluppo» – nel corso del Convegno del 2011 si analizzeranno le condizioni che hanno determinato il cambiamento dello scenario economico e sociale di riferimento e i ripensamenti che ne conseguono circa i modelli di lavoro.

Già il titolo del Convegno indica i drivers che ci sono apparsi più significativi: la crescita di un'impresa richiede oggi il necessario «equilibrio tra flessibilità ed efficienza». Occorre ricordare come la crisi economico-finanziaria, che nel triennio appena trascorso ha destabilizzato i mercati, sia stata caratterizzata dalla dimensione globale

del fenomeno e, conseguentemente, dal contagio della crisi fra le diverse economie. Tale contesto di crisi integrata richiede, da parte dei diversi sistemi coinvolti – regulators, sistemi bancari, organismi di controllo, Governo e Parti Sociali – uno sforzo di collaborazione di particolare intensità.

La cooperazione internazionale messa in atto ai fini del superamento della crisi è stata tanto più efficace quanto maggiormente le singole giurisdizioni e i singoli mercati coinvolti sono stati disposti a rinunciare a interessi «particolari» a tutela dell'interesse comune.

La crisi che ha avuto origine da fenomeni finanziari ha portato, nel breve termine, a una progressiva diminuzione del commercio internazionale, degli investimenti e dei consumi. Dai dati recentemente presentati dal Governatore della Banca d'Italia: «Nel 2009 per la prima volta dalla fine della guerra il prodotto mondiale è diminuito: nei Paesi industriali, di quasi 3,5 punti percentuali; nei Paesi dell'area dell'euro di oltre 4. Dal 2008 si sono persi 8 milioni di posti di lavoro negli Stati Uniti, oltre 3 nell'area dell'euro»<sup>1</sup>.

L'economia italiana presentava, già a partire dalla prima metà degli anni Novanta, bassi livelli di sviluppo nel confron-

Keywords: banche, mercato del lavoro

Jel codes: G21, J50

<sup>1</sup> Cfr. Mario Draghi, *Globalizzazione e politiche economiche: lezioni da una crisi*, intervento del Governatore della Banca d'Italia, Torino, 13 aprile 2011, p. 4.

to internazionale. La crisi economica di questi ultimi anni ha accentuato tale fenomeno.

Il contesto prospettico per il mercato bancario italiano è particolarmente sfavorevole: tra il 1998 e il 2000 il ROE era all'1,8-1,9%; dopo la crescita degli ultimi anni, oggi siamo tornati intorno al 2,3%, ma con in più le nuove regole di Basilea 3 che, aumentando i requisiti e la qualità del capitale, e introducendo nuovi indicatori di liquidità per le banche, rischiano di influenzare il ruolo di supporto all'economia del settore bancario e di vincolarne la redditività.

Vi è poi un'altra importante differenza: tra il 1998 e il 2000 il ROE era basso, ma c'era una significativa crescita economica in atto. Attualmente in ROE è basso e il PIL cresce solo intorno all'1%. In questo contesto le banche italiane stanno compiendo uno sforzo straordinario sul piano della gestione dei costi e dell'aumento dell'efficacia dell'azione sul piano gestionale e organizzativo.

Il sistema bancario ha accolto con favore quanto riportato nello Studio Economico dell'OCSE sull'Italia presentato il 9 maggio scorso a Milano dal Segretario Generale Dell'OCSE, Jòsè Angel Gurria, e dal Ministro dell'Economia e delle Finanze, Giulio Tremonti. Gurria ha infatti ribadito che «l'Italia ha superato la pesante recessione causata dalla crisi globale e sembra orientata verso una graduale ripresa.»

Uno dei punti di forza dell'Italia per affrontare la crisi è stato il basso indebitamento del settore privato, da cui discende, in prospettiva, la possibilità che l'Italia sia meno influenzata, rispetto ad altri Paesi dell'Area dell'euro, da eventuali nuove difficoltà dei mercati finanziari. Questo non significa che il Paese non abbia ancora bisogno di misure di rafforzamento, che il Rapporto OCSE ha individuato principalmente in un insieme mirato di politiche macroeconomiche e strutturali che potrebbero aiutare una crescita più sostenuta contribuendo anche al risanamento dei conti pubblici.

## **2 Il mercato del lavoro e le sue prospettive di sviluppo**

Le relazioni industriali e le politiche del lavoro rappresenta-

no elementi di fondamentale importanza per costruire piani integrati e generali di ripresa: l'utilizzo dei diversi fattori della produzione, in termini di maggiore flessibilità, possono contribuire, anche attraverso il dialogo tra Governo e Parti sociali, alla crescita dell'economia, alla ripresa dell'occupazione, al benessere del Paese.

Uno degli strumenti nelle nostre mani è proprio il contratto collettivo. Un sistema di relazioni sindacali fondato su regole chiare e condivise si è dimostrato in passato capace di individuare, col massimo consenso sociale possibile, le soluzioni idonee a favorire l'evoluzione organizzativa e produttiva del sistema creditizio. È necessario poter contare anche in futuro su regole certe.

Tenendo presente lo scenario macroeconomico appena delineato, l'obiettivo è dunque quello di indicare i più appropriati strumenti di gestione delle risorse umane, cogliendo dalle attuali difficoltà gli spazi di crescita e di rafforzamento delle imprese.

In questa visuale saranno quindi analizzati sia eventuali modifiche dei sistemi organizzativi e retributivi, in termini di razionalizzazione, trasparenza, contenimento e riduzione dei costi, sia i possibili strumenti giuridici da utilizzare per offrire ai lavoratori buona occupazione e assicurare alle imprese flessibilità e competitività.

Appaiono, infatti, di particolare rilievo gli strumenti di politiche attive del lavoro per la collocazione e la ricollocazione professionale. Si tratta di quelle che vengono definite misure di inplacement e outplacement e che segnano la nuova metodologia che le imprese, a cominciare da quelle del sistema bancario, utilizzano al fine di una razionale e appropriata dimensione e allocazione del capitale umano.

Saranno proprio queste, infatti, le tematiche di attualità dell'anno in corso per il settore del credito che si avvicina a un importante appuntamento: il rinnovo del contratto collettivo nazionale.

A questo appuntamento si arriverà nella consapevolezza che, rispetto alla congiuntura economica di dimensioni globali, il settore del credito in Italia ha tenuto. Ciò non significa però avere automaticamente garanzie di tenuta anche per il futuro.

Per questo motivo, nonostante la presenza di indicatori di buona occupazione nel nostro settore, ci si dovrà muovere sui binari di un processo di sviluppo sostenibile e di contenimento dei costi.

Occorrono approcci innovativi che puntino sulla flessibilità in modo non preconcepito; nessuno vuole approfittare della situazione per ridurre i diritti dei lavoratori, ma occorre affermare diritti realistici ed esigibili in quanto confortati dal rispetto delle regole del mercato.

È difficile pensare, in questa situazione, ad aumenti salariali non idoneamente supportati da interventi sugli strumenti contrattuali che agevolino l'aumento di produttività del lavoro e la redditività complessiva delle imprese.

La capacità nel nostro settore di affrontare situazioni difficili e di trovare adeguate soluzioni sindacali condivise è del resto testimoniata anche dal Protocollo del 16 dicembre 2009 in tema di mercato del lavoro e occupazione, con il quale si è inteso rilanciare proprio il Fondo di solidarietà di settore.

Si è così arricchito ulteriormente il novero di strumenti a disposizione delle imprese e dei lavoratori del settore, da un lato rendendo concretamente fruibili risorse economiche del Fondo di solidarietà da destinare al rilancio di programmi formativi di riconversione o riqualificazione professionale, al finanziamento «rivitalizzato» di interventi di riduzioni d'orario o sospensioni temporanee dell'attività e, dall'altro, attraverso la creazione di una «sezione emergenziale».

Tuttavia, in questi ultimi mesi i tentativi di ABI di stipulare con i Sindacati un ulteriore accordo di modifica della disciplina del Fondo in un'ottica condivisa di contenimento degli oneri a carico delle aziende, non ha prodotto, almeno finora, i risultati auspicati.

Quelli appena enunciati costituiscono, in linea di principio, i temi che più da vicino interessano il mondo del lavoro. Occorre infatti delineare un contesto di riferimento nazionale, europeo e internazionale, utile a fornire spunti di riflessione su come favorire lo sviluppo delle politiche gestionali in un'ottica di competitività globale. In particolare, appare importante individuare politiche per riposizionare il Paese nell'ambito della comunità internazionale e contri-

buire, anche attraverso il dialogo tra Governo e Parti Sociali, alla crescita dell'economia, alla ripresa dell'occupazione, al benessere del Paese.

In questa logica, alcuni aspetti vanno sottolineati, in quanto atti a svolgere un ruolo significativo nell'ambito dei cambiamenti del mercato del lavoro e delle imprese:

- le politiche di inplacement e outplacement, che costituiscono strumenti di politiche attive del lavoro per la collocazione e ricollocazione professionale che perseguono il principale obiettivo di indicare percorsi per affrontare il mercato globale, come ci insegna anche l'esperienza di importanti aziende del settore del credito;
- la flessibilità del lavoro tra logiche di conciliazione della produttività e dei tempi di famiglia e lavoro. L'avviso comune sottoscritto il 7 marzo scorso presso il Ministero del Lavoro da ABI e dalle altre Parti Sociali persegue, sul tema delle politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la finalità di sostenere e valorizzare forme di flessibilità family-friendly, con particolare riguardo alla modulazione degli orari e dei tempi di lavoro. La valorizzazione di queste politiche costituisce dunque un elemento determinante per il miglioramento, in una visione integrata, sia della qualità della vita che del lavoro;
- le tecniche e gli strumenti volti a migliorare ed efficientare i processi di gestione per favorire lo sviluppo. La gestione efficace ed efficiente dell'organizzazione aziendale e dei suoi processi produttivi è fondamentale, in un momento di estrema attenzione ai costi, per liberare risorse da investire nello sviluppo dell'impresa stessa e del suo personale. Migliorare ed efficientare i processi di gestione richiede apertura all'innovazione, conoscenza e utilizzo dei vantaggi derivanti dagli strumenti messi a disposizione dalle nuove tecnologie e grande flessibilità;
- le politiche di remunerazione, che costituiscono un tema di pregnante attualità. La Banca d'Italia ha emanato a marzo un provvedimento, in vigore dall'8 aprile scorso, recante disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei gruppi bancari. Si tratta di misure che integrano indicazioni già fornite e attuano la disciplina comunitaria in materia, al fine di un sem-

pre migliore allineamento con gli standard internazionali. È una sfida importante, che impatta su tutti gli stakeholders presenti nel mercato, in cui il settore del credito è chiamato a svolgere un ruolo chiave in termini di efficienza e buona reputazione;

- i processi di riorganizzazione delle imprese che inducono a un ripensamento nella gestione delle risorse umane. Le riorganizzazioni aziendali di successo non possono prescindere dalla motivazione delle persone – difficile da alimentare nell'attuale contesto economico e sociale – e da un costante e adeguato sviluppo formativo, che riconosca nei fatti al per-

sonale un ruolo strategico al fine di alimentare la capacità competitiva dell'azienda.

In conclusione, le relazioni industriali – ai vari livelli – costituiscono un elemento fondamentale per la realizzazione di politiche del lavoro che tengano conto dell'evoluzione continua del contesto, anche per quanto riguarda le politiche di inserimento dei giovani nel mondo del lavoro. In questo ambito è di massimo rilievo l'impegno comune nella definizione di interventi normativi che contribuiscano alla buona occupazione – oggi la disoccupazione giovanile è al 28,1% – attraverso la definizione di idonee politiche attive. ■