

Associazione
per lo Sviluppo
degli Studi di
Banca e Borsa



Università Cattolica
del Sacro Cuore

Lavorare in banca Un mondo in evoluzione



Osservatorio Monetario 3/2019



Lavorare in banca *Un mondo in evoluzione*

novembre 2019

Autori del presente rapporto sono: Angelo Baglioni (Coordinatore),
Lorenzo Cappellari, Michele Faioli, Claudio Lucifora, Daria Vigani,
Elena Villar



Associazione per Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa

Università Cattolica del Sacro Cuore

Comitato Scientifico del Laboratorio di Analisi Monetaria:

Marco Lossani (Direttore LAM), Angelo Baglioni, Alberto Banfi, Andrea Boitani, Domenico Delli Gatti, Piero Giarda.

Laboratorio di Analisi Monetaria – Università Cattolica del Sacro Cuore:

Segreteria: Barbara Caprara

Via Necchi, 5 - 20123 Milano

tel. 02-7234.2487 - laboratorio.monetario@unicatt.it - [LAM](#)

Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa:

Sede: presso Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano, Largo A. Gemelli, 1

Segreteria: presso UBI Banca – Milano, Via Monte di Pietà, 7 – tel. 02-6275.5252 - www.assbb.it



INDICE

INTRODUZIONE – Angelo Baglioni	pag. 1
1. L'ANDAMENTO DELL'OCCUPAZIONE NEL SETTORE FINANZIARIO – Daria Vigani	pag. 3
1. L'occupazione in Italia e nei principali Paesi Europei	3
2. La dinamica occupazionale nel settore finanziario	6
2. RETRIBUZIONI E COSTO DEL LAVORO NEL SETTORE BANCARIO – Lorenzo Cappellari	19
1. Analisi dell'andamento del costo del lavoro nel settore bancario	20
2. Dinamica delle retribuzioni settimanali lorde	29
3. Conclusioni	37
3. DIGITALIZZAZIONE, AUTOMAZIONE E LAVORO NEL SETTORE FINANZIARIO - Claudio Lucifora	39
1. L'innovazione tecnologica nei servizi finanziari	41
2. Digitalizzazione, automazione e lavoro nei servizi finanziari	46
3. Prospettive occupazionali nel settore bancario italiano	51
4. Conclusioni e implicazioni per il dialogo sociale	54
4. LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA TRA SINDACATO E IMPRESE FINANZIARIE – Michele Faioli	58
1. Tecnologia avanzata e lavoro nel settore del credito. Reazione della contrattazione collettiva. Contesto europeo	58
2. Il sistema delle deleghe contrattuali in relazione ai poteri delle rappresentanze dei lavoratori	61
3. Misurazione della rappresentatività. Efficacia del contratto collettivo e agibilità sindacali	62
4. Conflitto collettivo tra clausole di tregua e raffreddamento	64
5. Salario. Protocollo sugli assetti contrattuali. Rivalutazione, welfare e premi di produttività	65
6. Bilateralità. Fondo di solidarietà, Fondo per l'occupazione e altre istituzioni paritetiche	66
7. La piattaforma contrattuale del marzo 2019, con la negoziazione in atto. Tecnologia avanzata e possibili pericoli derivanti dall'indeterminatezza dei perimetri contrattuali-collettivi	68
5. IL GENDER DIVERSITY MANAGEMENT NELLE ISTITUZIONI FINANZIARIE – Elena Villar	73
1. Il fenomeno del soffitto di cristallo nel settore delle attività finanziarie	73
2. Possibili spiegazioni della persistenza del fenomeno del soffitto di cristallo rilevanti per il settore	79
3. Policies e practices	81
4. Gender diversity management e performance bancaria	84
5. Conclusioni	85



INTRODUZIONE

Angelo Baglioni ♦

Come sta cambiando il lavoro in banca? Quali sono le prospettive future? Come vengono gestiti i cambiamenti nelle relazioni tra datori di lavoro e lavoratori? Qual è la dinamica delle retribuzioni? A queste domande abbiamo cercato di dare una risposta in questo numero di *Osservatorio monetario*.

In tutta l'Europa, il decennio appena trascorso non è certo stato facile. Tra il 2008 e il 2018 il sistema bancario europeo è “dimagrato” di circa un quarto: le filiali si sono ridotte del 27% (65.000 unità in meno). Il nostro paese non ha fatto eccezione: in un decennio il numero di sportelli bancari è diminuito di circa il 20%. Questa “cura dimagrante” non poteva non avere effetto sull'occupazione. Guardando al settore finanziario nel suo complesso (che comprende banche, assicurazioni e attività ausiliarie) il numero di addetti si è ridotto del 5,2% in Europa e del 6,7% in Italia. Se all'inizio del decennio la causa principale di questo ridimensionamento poteva essere individuata nella crisi finanziaria esplosa nel 2007-2008, che ha imposto una drastica ristrutturazione del settore alla ricerca di un taglio dei costi, negli anni più recenti il fenomeno va ricondotto prevalentemente ai mutamenti tecnologici in atto, che rendono obsoleta la rete di filiali tradizionali. L'accesso ai servizi finanziari avviene sempre di più tramite i canali digitali, rendendo così sempre meno necessario disporre di una capillare rete di sportelli al dettaglio.

Non è solo la *dimensione* complessiva dell'occupazione nel settore finanziario a evolvere rapidamente, ma è anche la sua *composizione*. A

fronte del declino delle figure professionali più tradizionali (operatori di sportello e amministrativi) vi è la crescita delle figure legate alle politiche commerciali (promotori, agenti, consulenti) e ai servizi IT. Ciò si riflette in una riconfigurazione dell'occupazione, con meno occupati nei servizi tradizionali e più occupati nelle attività ausiliarie, e in un mutamento delle tipologie contrattuali per favorire una maggiore flessibilità dell'organizzazione del lavoro. Tra il 2009 e il 2019, la percentuale dei liberi professionisti sul totale degli occupati nel settore finanziario è cresciuta dal 2,1% al 14,6%. Allo stesso tempo è calata la quota dei lavoratori dipendenti: dal 94,1% al 78,6%. Questa evoluzione è strettamente legata allo sviluppo delle attività ausiliarie, nelle quali prevale il lavoro indipendente (65% dei lavoratori) mentre nel settore bancario in senso stretto prevale ancora il rapporto di lavoro dipendente (96% dei lavoratori). Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, la trasformazione delle tipologie contrattuali non riguarda solo i giovani, ma anche i lavoratori “senior” (con più di 55 anni di età). In questa fascia di età, l'incidenza dei contratti full-time a tempo indeterminato è calata del 35% negli ultimi dieci anni, lasciando ampio spazio alla figura del lavoratore autonomo. Questa evoluzione è da ricollegare ai processi di riconversione del personale più anziano, anche con l'utilizzo di fondi di solidarietà e di “scivoli” alla pensione. Il maggiore ricorso al lavoro autonomo è anche legato al diffondersi di soluzioni contrattuali miste: ad esempio, metà lavoratore dipendente part-time e metà promotore finanziario indipendente.

L'avvento delle tecnologie informatiche ha avuto un impatto negativo, in termini di posti di lavoro, sulla fascia intermedia delle competenze. Ha avuto uno scarso impatto sui lavoratori che svolgono mansioni più basse, che trovano più facilmente una

♦Università Cattolica del Sacro Cuore



ricollocazione in altri settori. Ha avuto un impatto positivo per la fascia alta delle competenze, complementari alle nuove tecnologie e difficilmente sostituibili poiché non routinarie. Anche per la fascia alta, tuttavia, le sfide non mancano: aumenta infatti la richiesta di *soft skills*, quali abilità comunicative e relazionali, capacità di leadership e creatività.

A partire dal 2010, il costo del lavoro nel settore bancario ha vissuto dapprima una fase discendente, fino al 2013, per poi aumentare. Nel complesso esso è aumentato in termini nominali tra il 2010 e il 2018, ma si è ridotto in termini reali. Nel confronto internazionale, l'Italia presenta uno svantaggio competitivo, con un costo del lavoro superiore a Francia, Spagna e UK, mentre è inferiore alla Germania. Vero è che il cuneo fiscale incide in Italia più che negli altri paesi. Nel nostro paese, i bancari hanno sempre goduto di retribuzioni mediamente superiori agli altri settori produttivi, a parità di qualifica. Tuttavia questo divario retributivo si è ridotto nell'ultimo quindicennio: "lavorare in banca" conviene ancora, ma meno che in passato. La progressione di carriera consente una dinamica sostenuta delle retribuzioni medio-alte, soprattutto tra i trenta e quaranta anni di età, mentre per i livelli inferiori la dinamica è assai più piatta.

Il settore del credito è caratterizzato da un elevato livello di sindacalizzazione: il 75% dei lavoratori del settore aderisce a un sindacato. La stabilità delle relazioni sindacali e le specifiche istituzioni di bilateralità del settore (Fondo per l'occupazione e Fondo di solidarietà) hanno permesso di gestire le situazioni di crisi con un livello di conflittualità relativamente basso, testimoniato da un minore ricorso allo sciopero rispetto ad altri settori economici. In prospettiva, questa stabilità è in qualche misura minacciata dalle innovazioni

tecnologiche e dalla concorrenza di nuovi operatori non bancari (in particolare nel sistema dei pagamenti). Le nuove tecnologie rendono possibile una organizzazione del lavoro più flessibile, in relazione ai tempi e ai luoghi di lavoro, ma allo stesso tempo rendono necessarie nuove forme di tutela dei lavoratori: si pensi ad esempio al diritto alla disconnessione, richiamato nella piattaforma contrattuale del marzo 2019. La contrattazione tra le rappresentanze dei datori di lavoro e dei lavoratori è chiamata a gestire problemi complessi, legati al rinnovamento degli inquadramenti professionali e alle esternalizzazioni (dovute anche alle cessioni di piattaforme per la gestione di crediti deteriorati).

Questo numero di OM dedica un approfondimento specifico alla discriminazione di genere. La conclusione principale dell'analisi è che il genere non è un fattore discriminante per l'impiego nel settore bancario, ma lo è per le opportunità di carriera. Quasi la metà (45%) del personale impiegato nel settore è femminile. Tuttavia, la presenza delle donne nei ruoli dirigenziali è ancora scarsa, nonostante i progressi fatti negli anni più recenti (anche per effetto dei vincoli regolamentari). Nei CdA delle banche quotate le donne occupano il 33% delle posizioni (13% nelle banche non quotate) ma nessuna è direttore generale (3 lo sono nelle non quotate). Sembra quindi persistere il fenomeno del "soffitto di cristallo": le donne hanno minori opportunità di carriera degli uomini e raramente accedono ai ruoli esecutivi di vertice. Ciò si riflette nel *pay gender gap*: le donne guadagnano mediamente meno degli uomini, anche a parità di livello di istruzione e di età.

1. L'ANDAMENTO DELL'OCCUPAZIONE NEL SETTORE FINANZIARIO

Daria Vigani ♦

Il Capitolo è strutturato in due parti. La prima parte contiene un'analisi del mercato del lavoro Italiano ed Europeo nel periodo 2009-2019. Nella seconda parte viene sviluppato un approfondimento sulla dinamica dell'occupazione per il settore finanziario, con un particolare focus sul mercato del lavoro nazionale, attraverso l'utilizzo dei microdati trimestrali ISTAT relativi alla Rilevazione Continua delle Forze Lavoro (RCFL) per il periodo che va dal primo trimestre 2009 al primo trimestre 2019. Il Capitolo contiene, inoltre, un box sulle professioni del futuro nel settore finanziario¹.

1. L'occupazione in Italia e nei principali Paesi Europei²

Nel primo trimestre 2019, rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente, il numero di occupati di 15-64 anni ha registrato una crescita media dell'1,2% tra i paesi dell'Area Euro, con variazioni positive in tutti i paesi considerati (TAB. A1 in Appendice). La Francia mostra il tasso di crescita più contenuto (+0,2%), mentre la Spagna registra un incremento del 3% nel numero di occupati, che torna ai livelli pre-crisi dopo aver subito una contrazione di circa il 14% tra il 2009 e il 2014.

Il tasso di occupazione medio per i 19 paesi dell'area Euro si attesta attorno al 67% (+0.8 p.p. rispetto al primo trimestre 2018 e +3 rispetto al 2009), con Germania e Regno Unito che superano il 75% (76,3% e 75%, rispettivamente), mentre Francia, Spagna e Italia rimangono ancora lontane dai rispettivi target di occupazione fissati per il 2020: 75% per la Francia, 74% per la Spagna e 67% per l'Italia (FIG. 1). Nel confronto tendenziale rispetto al primo trimestre 2009 si osserva un aumento del numero degli occupati nell'Area Euro

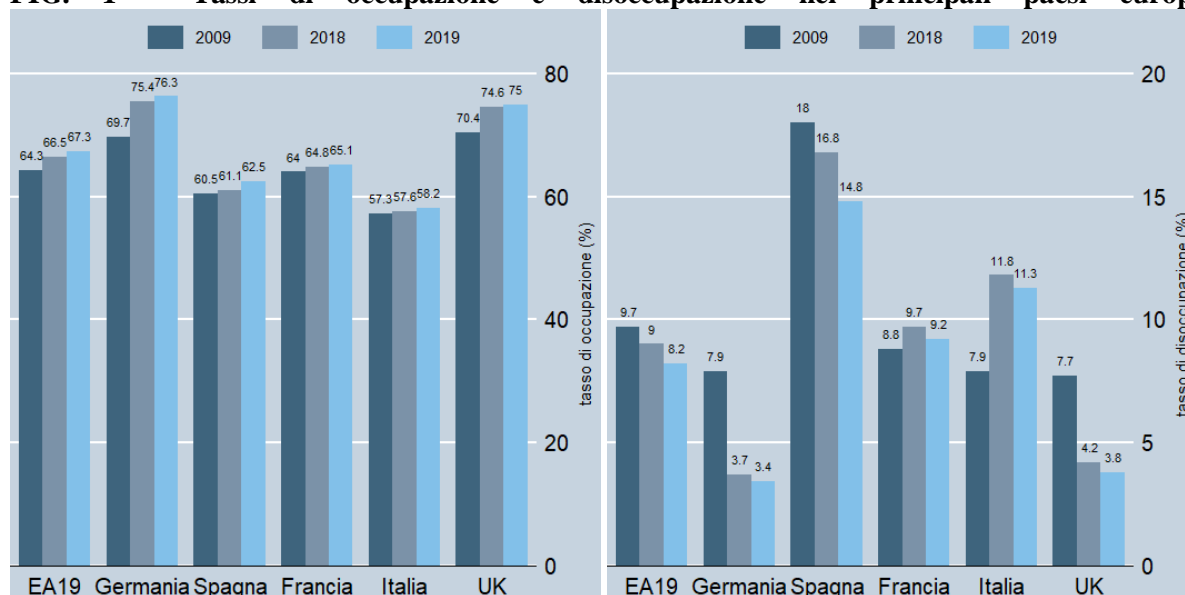
di 3 p.p., confermato in tutti i paesi con variazioni comprese tra +0,9 punti per l'Italia e +6,6 per la Germania, mentre l'incremento rispetto al 2018 risulta inferiore ad 1 punto percentuale. Per quanto riguarda l'Italia, nel primo trimestre 2019 prosegue la crescita del numero di occupati (+0.5 p.p. in un anno) e del tasso di occupazione (+0,6 p.p.), che tuttavia rimane il più basso tra i paesi considerati (58,2%). Al contrario, il tasso di disoccupazione per le persone di 15-64 anni registrato in Italia nel primo trimestre 2019 è dell'11,3%, secondo solo alla Spagna (14,8%) ma in lieve calo rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. In generale, il calo nei tassi di disoccupazione tra il 2019 e il 2018 è di modesta entità per tutti i paesi considerati, ad eccezione della Spagna, che registra una riduzione di circa 2 punti all'anno a partire dal 2014. Rispetto al primo trimestre 2009, Germania, Spagna e Regno Unito mostrano una disoccupazione più bassa (-4,8, -2,5 e -3,3 p.p. rispettivamente), mentre è aumentata in Italia (+3,3 p.p.) e in Francia (+0,6 p.p.).

♦ Università Cattolica del Sacro Cuore

¹ L'impatto delle innovazioni tecnologiche sul lavoro nel settore finanziario verrà approfondito nel capitolo 3 di questo rapporto.

² Per le elaborazioni proposte nella presente sezione sono stati utilizzati i dati trimestrali delle Forze di Lavoro EUROSTAT (*LFS series – detailed quarterly survey results*). I dati si riferiscono al primo trimestre di ciascun anno (aggiornati Ottobre 2019).

FIG. 1 - Tassi di occupazione e disoccupazione nei principali paesi europei (%)

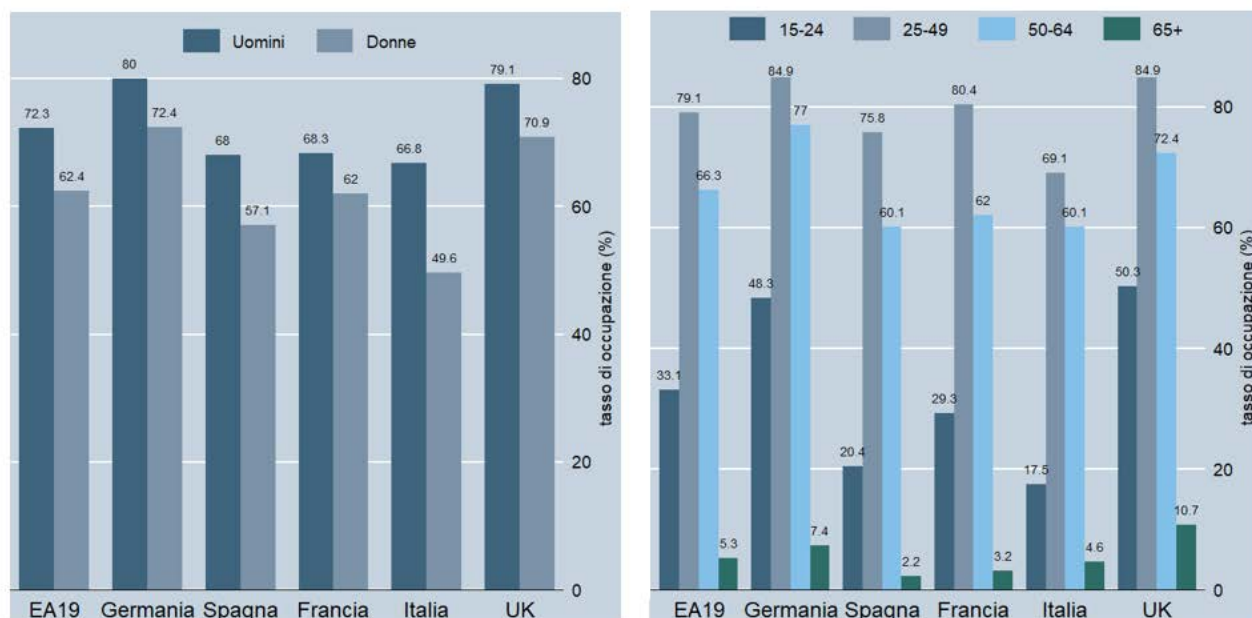


Fonte: elaborazioni su dati EUROSTAT.

Per quanto riguarda la composizione di genere (FIG. 2), nel primo trimestre del 2019 permane un differenziale significativo tra il tasso di occupazione degli uomini e delle donne in tutti i principali paesi europei, con una media dell'Area Euro di circa il 10%. Sia per gli uomini che per le donne, il livello di occupazione è massimo in Germania e Regno Unito, che presentano anche un differenziale relativamente contenuto (7,6% e 8,2% rispettivamente), mentre il tasso di occupazione femminile risulta significativamente più basso negli altri paesi. Il tasso di occupazione femminile in Italia è ancora al di sotto del 50%, sebbene in aumento sia rispetto all'anno precedente (+1,4 p.p.) sia rispetto al primo trimestre 2009 (+7,1 p.p.).

Differenze sostanziali tra i principali Paesi Europei si riscontrano anche in relazione ai tassi di occupazione per fasce d'età (FIG. 2): da una parte,

il tasso di occupazione tra i giovani in Germania e Regno Unito nel 2019 si attesta intorno al 50%, superando l'84% nella fascia d'età compresa tra i 25 e i 49 anni; dall'altro lato, Spagna e Italia mostrano tassi di occupazione giovanile prossimi al 20% e una struttura occupazionale decisamente più spostata verso le fasce d'età più avanzate. L'andamento del tasso di occupazione nel periodo 2009-2019 tra i giovani (15-24 anni) e le persone di età compresa tra i 25 e i 49 anni mostra un andamento prociclico nella maggior parte dei paesi considerati (contrazione tra il 2009 e il 2014 per Spagna e Italia con successiva ripartenza, crescita moderata ma stabile a partire dal 2010 per Germania e Regno Unito), mentre è cresciuto sensibilmente per la fascia di lavoratori più anziani (55-64 anni e 65-74 anni).

FIG. 2 - Tasso di occupazione per genere e fasce d'età, I-2019 (%)


Fonte: elaborazioni su dati EUROSTAT.

TAB. 1 - Occupati autonomi, a termine e part-time nei principali paesi europei (% rispetto al totale degli occupati)

	Lavoratori autonomi			Lavoratori a termine			Lavoratori part-time		
	2009	2018	2019	2009	2018	2019	2009	2018	2019
EA 19	14,4	13,3	13,3	12,5	13,5	13,3	19	21,5	21,5
Germania	10,6	8,6	8,5	12,9	11,4	11,0	25,1	26,8	27
Spagna	15,7	15,5	15,2	21,0	22,0	21,9	12,3	14,8	14,7
Francia	10,1	10,8	11,2	12,4	14,7	14,0	17	18,2	17,9
Italia	22,7	20,6	20,5	9,0	12,3	12,6	14	18,5	18,7
UK	12,7	13,8	14,1	4,5	4,7	4,5	24,7	25	24,6

Fonte: elaborazioni su dati EUROSTAT.

Per quanto riguarda la composizione degli occupati per tipologia contrattuale (TAB. 1), nel primo trimestre 2019 i lavoratori autonomi rappresentano circa il 13% del totale degli occupati dell'Area Euro, quota sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente e leggermente in calo rispetto al 2009. La quota di autonomi sul totale degli occupati è invece decisamente più alta in Italia (20.5%), sebbene in calo rispetto al 2009.

Anche i lavoratori a termine rappresentano il 13,3% degli occupati dell'Area Euro; la quota è leggermente più bassa in Italia (12,6%) e Germania (11%), mentre raggiunge quasi il 22% in Spagna. Nell'andamento tendenziale, l'incidenza dei lavoratori a termine risulta relativamente stabile nel periodo considerato, fatta eccezione per l'Italia. Per quanto riguarda quest'ultima, secondo i recenti dati Istat, l'aumento dei dipendenti nel primo trimestre 2019 interessa principalmente quelli a

termine ma anche il tempo indeterminato, dopo il calo registrato nel 2018. Inoltre prosegue nel 2019 l'incremento degli occupati a tempo parziale (+0,2 p.p. rispetto all'anno precedente e +4 p.p. rispetto al primo trimestre 2009), che riguarda anche quello involontario la cui l'incidenza sale al 12% del totale occupati (+0,2 p.p.).

2. La dinamica occupazionale nel settore finanziario

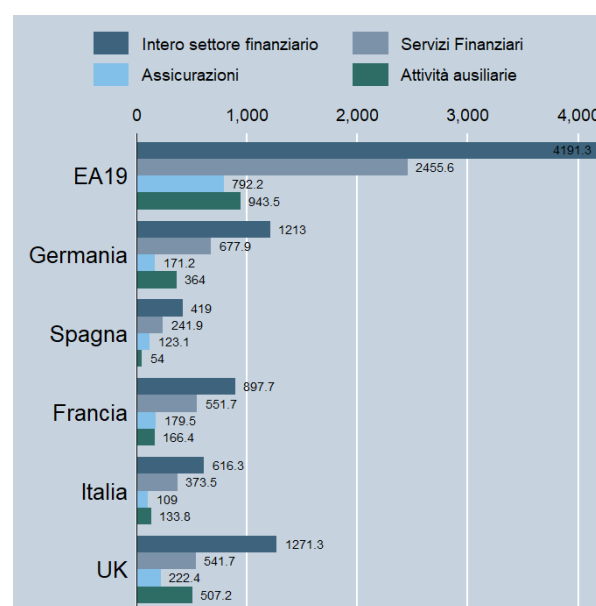
In questa sezione, che delinea un quadro generale delle caratteristiche dell'occupazione e del lavoro nel settore finanziario, il perimetro del settore è identificato sulla base della classificazione delle attività economiche ATECO 2007 (2 digit), con particolare riferimento ai sotto-settori 64 – “Attività di servizi finanziari (escluse le assicurazioni e i fondi pensione)”, 65 – “Assicurazioni, riassicurazioni e fondi pensione (escluse le assicurazioni sociali obbligatorie)” e 66 – “Attività ausiliarie dei servizi finanziari e delle attività assicurative”.

2.1 Il panorama europeo

Il settore finanziario nel primo trimestre 2019 conta circa 4.191.000 occupati nell'Area Euro, di cui circa il 58% nel settore dei servizi finanziari (principalmente settore bancario), il 19% nel ramo assicurativo e il restante 23% in attività ausiliarie (FIG. 3). La distribuzione dei sotto-settori risulta diversificata tra i principali Paesi Europei: gli occupati del settore bancario rappresentano circa il 60% del totale in tutti i paesi, eccetto nel Regno Unito, dove la percentuale è di poco superiore al 40% e dove, al contrario, la dimensione relativa del settore delle attività ausiliarie è decisamente più ampia rispetto agli altri paesi; Francia e Italia presentano la medesima distribuzione degli occupati all'interno dei sotto-settori, analoga a quella dell'intera Area Euro, mentre in Spagna la

quota degli occupati nel settore assicurativo risulta maggiore (29%).

FIG. 3 - Numero di occupati nel settore finanziario e scomposizione per sotto-settori, I-2019 (migliaia)



Fonte: elaborazioni su dati EUROSTAT.

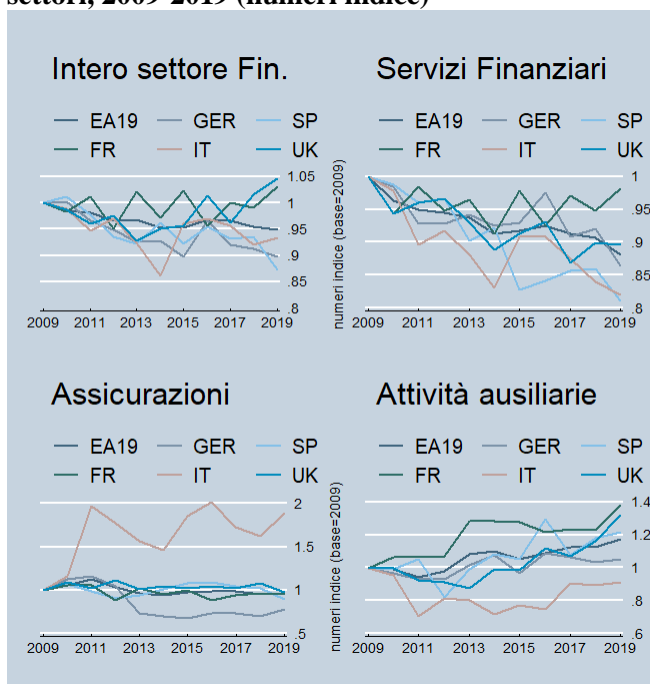
Nell'andamento tendenziale si riscontra una riduzione del numero di occupati dell'intero settore per la maggior parte dei paesi considerati nel periodo 2009-2014, mentre negli ultimi anni i trend risultano diversificati (crescita dal 2016 per UK e Francia, calo per Italia, Germania e Spagna).

Analizzando i singoli sotto-settori emerge chiaramente la crisi del settore bancario europeo. Le linee di tendenza relative al numero di occupati del settore dei servizi finanziari per periodo 2009-2019 infatti mostrano un trend decrescente per tutti i paesi considerati, meno pronunciato per Francia e Germania.

La decrescita del canale "fisico" bancario è evidenziata anche dal più recente censimento della BCE, che sottolinea come il decennio 2008-2018

sia caratterizzato dalla forte tendenza alla riduzione del numero di filiali (- 27%, circa 65.000 unità) e di dipendenti bancari (-22%) in tutta l'Unione Europea, che riflette anche il crescente utilizzo dell'*internet banking*. Secondo il censimento BCE infatti il 54% dei soggetti ha utilizzato l'*internet banking* nel 2018, percentuale in netto aumento rispetto al 51% del 2017 e 25% del 2007. In termini assoluti, i paesi che hanno registrato la riduzione maggiore nel numero di filiali nel 2018 sono la Germania (-2.185 unità), l'Italia (-1.920) e la Spagna (-1.314). Uno studio di R&S-Mediobanca sui colossi mondiali del credito nell'eurozona conferma il trend negativo anche per quanto riguarda gli sportelli (-27,7%). In Italia, nel 2017 il numero di sportelli bancari è diminuito del 5,7 per cento (del 19,9 dal 2008), a circa 27.300 unità (Relazione Annuale BdI, 2017).

FIG. 4 - Andamento del numero di occupati nel settore finanziario e scomposizione per sotto-settori, 2009-2019 (numeri indice)



Fonte: elaborazioni su dati EUROSTAT.

Tra le cause di tale ridimensionamento del settore bancario spiccano certamente la crisi finanziaria del 2008, che ha rivoluzionato settori come quello della finanza strutturata in relazione al crollo della fiducia nei consumatori verso gli istituti bancari, e la politica di bassi tassi di interesse intrapresa dalla BCE, che ha ulteriormente ridotto i margini di profitto delle banche. In ultimo, ma non meno importante, lo sviluppo di tecnologie finanziarie sempre più avanzate e la svolta Fintech degli ultimi anni hanno modificato il ruolo della rete distributiva.

A fronte della riduzione consistente dell'occupazione nel settore dei servizi finanziari, i dati Eurostat mostrano un aumento generalizzato del numero di occupati nel settore delle attività ausiliarie, che probabilmente riflette l'espansione della rete di consulenti legati al settore finanziario e l'offerta di nuovi servizi.

Per quanto riguarda il settore delle assicurazioni, il panorama europeo presenta un andamento relativamente stabile negli ultimi dieci anni in termini di stock di occupati. La linea di tendenza per l'Italia mostra un significativo aumento del numero di occupati nel primo trimestre 2011 (113,8 mila rispetto ai 67,1 mila dell'anno precedente), che poi oscilla intorno alle 100 mila unità.

A conferma di quanto emerso dall'andamento tendenziale dell'occupazione nei diversi sotto-settori del comparto finanziario, l'analisi dell'incidenza delle diverse tipologie contrattuali sul totale degli occupati rivela un massiccio aumento del ricorso al lavoro autonomo in tutti i principali Paesi Europei, con una quota di oltre il 18% osservata in Italia nel primo trimestre 2019 (+1 p.p. rispetto all'anno precedente e +3 p.p. rispetto allo stesso periodo del 2008), compatibile con una maggiore diffusione di figure professionali nell'ambito delle attività ausiliarie dei servizi

TAB. 2 - Quota di lavoratori a termine sul totale degli occupati nel Settore Finanziario (% rispetto al totale degli occupati)

	Lavoratori autonomi			Lavoratori a termine		
	2009	2018	2019	2009	2018	2019
EA 19	8,9	9,5	9,8	6,4	6,3	5,8
Germania	12,0	8,7	8,5	6,4	7,0	6,2
Spagna	6,7	8,7	8,2	8,2	8,8	7,9
Francia	3,5	4,5	5,7	7,5	7,4	6,2
Italia	15,3	17,5	18,4	4,8	2,9	3,9
UK	5,9	7,1	7,4	2,4	2,8	1,9

Fonte: elaborazioni su dati EUROSTAT.

finanziari. Al contrario, l'incidenza dei lavoratori a termine è in calo sia rispetto al 2018 (-0.5 p.p. per l'Area Euro) che rispetto a dieci anni fa (-0.6 p.p.) in tutti i paesi considerati, ad eccezione dell'Italia che registra un aumento di 1 punto percentuale tra il primo trimestre 2018 e 2019.

2.2 *Il settore finanziario Italiano*

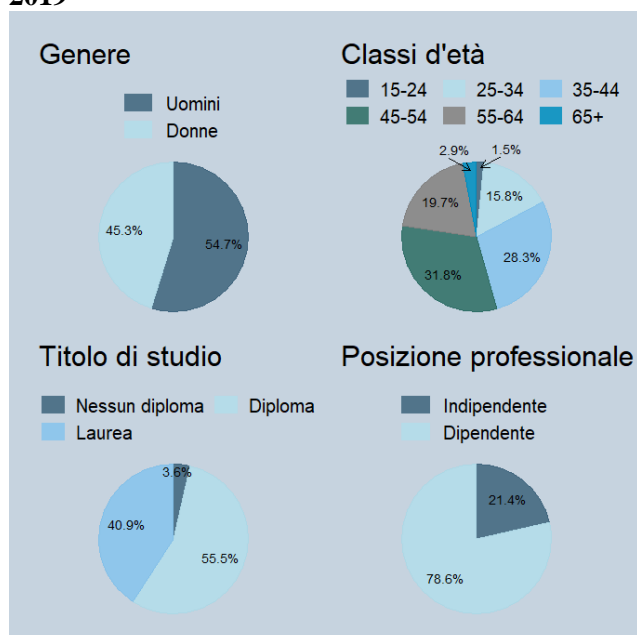
In questa sezione viene presentato un quadro delle caratteristiche dei lavoratori del settore finanziario in Italia, attraverso elaborazioni su microdati trimestrali ISTAT relativi alla Rilevazione Continua delle Forze Lavoro (RCFL) - un'indagine annuale che fornisce stime dei principali aggregati del mercato del lavoro – per il periodo che va dal primo trimestre 2009 al primo trimestre 2019.³ Spostando il focus sul settore finanziario all'interno del perimetro nazionale, la composizione degli occupati nel primo trimestre 2019 (FIG. 5) mostra un settore prevalentemente composto da uomini (54,7%), di età compresa tra i 35 e i 54 anni (60%), con un diploma di scuola superiore (55,5%) e con un contratto di lavoro alle

dipendenze (78,6%). Come già osservato per l'economia nel suo complesso, anche nel settore finanziario la partecipazione femminile è in aumento (+2 punti rispetto al 2018 e +5 punti in 10 anni), così come il livello di scolarizzazione (TAB. A7 in Appendice). La quota di occupati laureati è in crescita costante dal 2009, e si attesta al 41% nel primo trimestre 2019. Un dato interessante riguarda l'andamento tendenziale dell'incidenza dei lavoratori senior (più di 55 anni) sul totale degli occupati: nel 2019 circa il 20% degli occupati del settore finanziario ha un'età compresa tra i 55 e i 64 anni (+8% in dieci anni) e quasi il 3% ha 65 anni o più, incidenza di sei volte superiore a quella registrata nel 2009. Sebbene questo dato sia compatibile con il generale invecchiamento della popolazione, e con le riforme pensionistiche che hanno gradualmente spostato in avanti l'età pensionabile, può comunque apparire controverso se si pensa alla profonda ristrutturazione e alle politiche di pensionamenti anticipati attuate nel settore negli ultimi anni – specialmente nel settore bancario, che come abbiamo visto costituisce circa il 60% dell'intero comparto finanziario.

³ Le statistiche riportate nella presente sezione fanno riferimento ad un campione di lavoratori con almeno 15

anni di età e che risultano occupati la settimana precedente l'intervista, e sono elaborate utilizzando i coefficienti di riporto all'universo.

FIG. 5 - Composizione degli occupati per caratteristiche demografiche e tipo di lavoro, I-2019



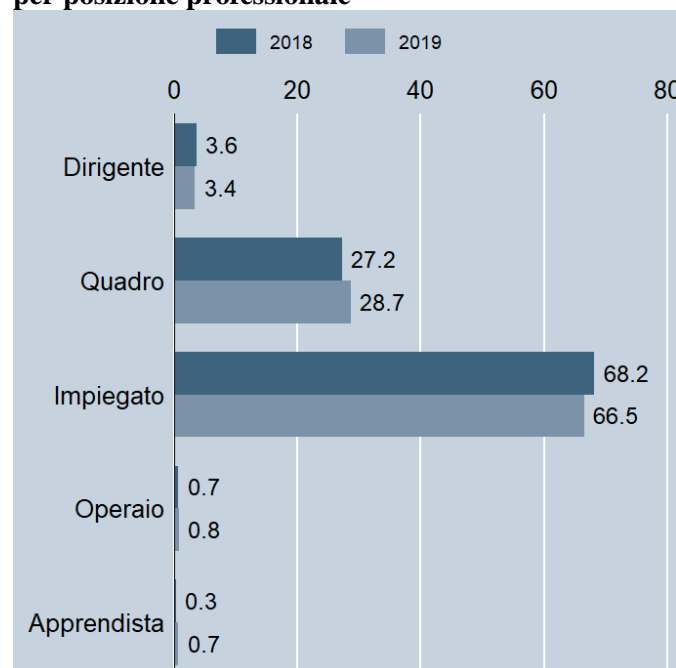
Fonte: elaborazioni su dati RCFL-ISTAT.

Tuttavia, se si analizza l'andamento tendenziale della composizione dei lavoratori senior per tipologia contrattuale si può osservare un netto calo nell'incidenza di contratti full-time a tempo indeterminato (-35% in dieci anni e -15% rispetto al 2016), bilanciato da un incremento significativo di liberi professionisti (quasi decuplicati rispetto al 2009) e lavoratori in proprio (+5 p.p. rispetto al 2009 ma in lieve calo negli ultimi 3 anni). I fondi di solidarietà stanziati negli ultimi anni per la riconversione e riqualificazione professionale del personale del credito sembrerebbero dunque aver finanziato gli scivoli alla pensione per i lavoratori dipendenti del comparto, lasciando ampio spazio al lavoro autonomo.

In generale, l'incidenza del lavoro indipendente sul totale degli occupati del settore finanziario ha subito un incremento sostanziale nel corso degli ultimi dieci anni, passando dal 5,9% del 2009 al 21,4% del primo trimestre 2019.

Relativamente agli inquadramenti, nel 2019 il personale assunto con contratto di lavoro alle dipendenze nel settore finanziario è composto per il 3,4% da dirigenti, per il 28,7% da quadri direttivi e per il 66,5% da impiegati, mentre operai e apprendisti rappresentano una quota trascurabile degli occupati (FIG. 6). Rispetto al 2018 non si riscontrano differenze rilevanti, mentre nel confronto di lungo periodo si osserva un andamento negativo per dirigenti (-1,5 p.p. rispetto al 2009) e operai (-6,4 p.p.), a fronte di una sostanziale invarianza negli impiegati ed un aumento di quadri di circa 10 punti percentuali nei dieci anni.

FIG. 6 - Composizione dei lavoratori dipendenti per posizione professionale



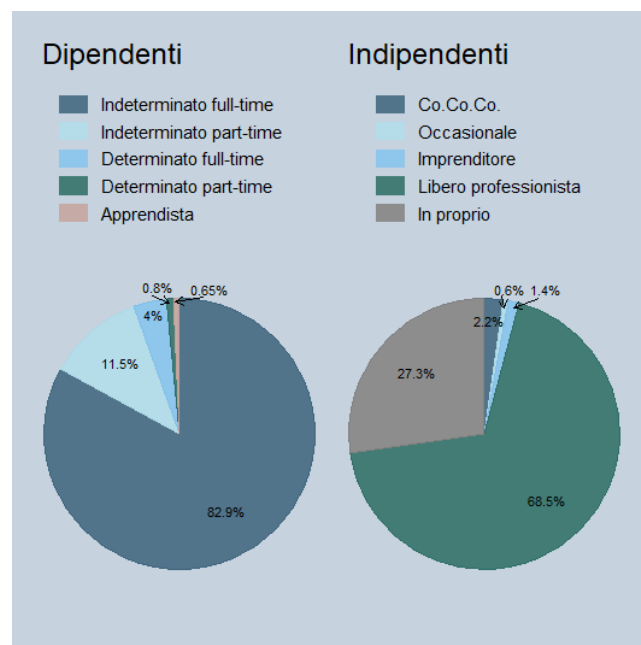
Fonte: elaborazioni su dati RCFL-ISTAT

Considerando invece le tipologie contrattuali prevalenti nel settore, la FIG. 7 mostra come la quasi totalità dei lavoratori dipendenti sia assunta con un contratto di lavoro a tempo indeterminato (più del 94%), di cui l'83% lavora full-time mentre

il tempo parziale riguarda solo l'11,5% dei dipendenti. I lavoratori autonomi costituiscono il 95,8% del lavoro indipendente, di cui il 68,5% è rappresentato dai liberi professionisti e il 27,3% dai lavoratori in proprio. I collaboratori (lavoratori con contratto di somministrazione, collaborazione coordinata e continuativa e occasionale) e i lavoratori dipendenti con contratto a tempo determinato rimangono una categoria residuale rispettivamente di indipendenti e dipendenti.

Per quanto riguarda l'incidenza di ciascuna tipologia contrattuale sul totale degli occupati, l'indeterminato nel 2019 si attesta al 74%, in diminuzione costante dal 2009 (TAB. A9 in Appendice), sintesi della riduzione consistente del full-time (-2 p.p. nell'ultimo anno e -16,5 p.p. in dieci anni) e della sostanziale stabilità del part-time (-1 p.p. rispetto al 2018) dopo l'aumento di circa 2-3 punti percentuali negli anni a ridosso della crisi finanziaria. Anche il tempo determinato risulta in calo tra il 2009 e il 2016, sia per il tempo pieno che per il tempo parziale, con un'inversione di tendenza negli ultimi 3 anni; complessivamente, comunque, la quota di lavoratori dipendenti con contratto a termine rimane inferiore al 4%. Al contrario, come precedentemente accennato, l'incidenza del lavoro autonomo è notevolmente aumentata nel periodo considerato, sia liberi professionisti che lavoratori in proprio. In particolare, la quota di liberi professionisti sul totale degli occupati nel settore è passata dal 2% del 2009 a quasi il 10% nel 2015, mentre la percentuale di lavoratori in proprio ha subito un incremento di più di 4 punti percentuali subito dopo la crisi, per poi attestarsi stabilmente intorno al 6%. Dal 2016, poi, in corrispondenza della fine delle decontribuzioni per le assunzioni di lavoratori dipendenti, la percentuale di liberi professionisti sul totale degli occupati nel settore è nuovamente aumentata, per raggiungere il 15% nel primo trimestre 2019.

FIG. 7 - Composizione degli occupati per tipologia contrattuale (I trim. 2019)



Fonte: elaborazioni su dati RCFL-ISTAT.

Scomponendo ulteriormente il settore finanziario nei tre diversi sotto-settori si può osservare un elevato grado di eterogeneità, sia per quanto riguarda la composizione "statica" degli occupati per tipologia contrattuale che il suo andamento nel decennio 2009-2019 (TAB. 3 e FIG. A2 in Appendice).

Il primo dato interessante riguarda proprio la distribuzione di lavoro dipendente e indipendente nei diversi comparti: il settore bancario infatti è tradizionalmente costituito da lavoratori dipendenti (96% nel 2019, in aumento rispetto all'anno precedente), assunti principalmente con contratto a tempo indeterminato (93%); mentre assicurazioni e attività ausiliarie fanno un uso maggiore di figure professionali con contratti di lavoro indipendente o lavoratori autonomi, che rappresentano quasi il 65% nel settore delle attività ausiliarie e oltre il 15% in quello assicurativo. L'incidenza dei contratti a tempo determinato invece è inferiore al

5% in tutti i settori, ad eccezione del dato 2019 per il settore assicurativo (8,2%).

Nel confronto tendenziale (FIG. A2 in Appendice), si può notare come la composizione dei lavoratori nel settore dei servizi finanziari sia rimasta sostanzialmente stabile fino al 2016, mentre negli ultimi tre anni i processi di ristrutturazione aziendale che hanno investito il settore bancario italiano hanno imposto un processo di ricomposizione del personale, con un aumento

della quota di autonomi a fronte di una diminuzione dei dipendenti a tempo indeterminato.

Al contrario, il settore delle attività ausiliarie ha visto ridursi stabilmente la quota di lavoratori a tempo indeterminato fin dall'inizio della crisi (con un calo più pronunciato nei primi due anni), calo più che compensato dall'incremento dell'incidenza di liberi professionisti e lavoratori in proprio.

TAB. 3 - Composizione degli occupati per tipologia contrattuale e settore di attività economica

	<i>Intero settore finanziario</i>			Servizi Finanziari			Assicurazioni			Attività ausiliarie		
	2018	2019	Diff.	2018	2019	Diff.	2018	2019	Diff.	2018	2019	Diff.
Indeterminato full-time	67,2	65,2	-2	82,5	83,9	1,4	63	59,4	-3,6	25	25,2	0,2
Indeterminato part-time	10,2	9,1	-1,1	9,5	9,4	-0,1	16,4	14,1	-2,3	7,2	4,5	-2,7
<i>Totale Indeterminato</i>	<i>77,4</i>	<i>74,3</i>	<i>-3,1</i>	<i>92</i>	<i>93,3</i>	<i>1,3</i>	<i>79,4</i>	<i>73,5</i>	<i>-5,9</i>	<i>32,2</i>	<i>29,7</i>	<i>-2,5</i>
Determinato full-time	2,9	3,2	0,3	3,4	2,6	-0,8	2,7	7,4	4,7	1,7	1,3	-0,4
Determinato part-time	0,6	0,7	0,1	0,2	0,2	0	1,6	0,8	-0,8	0,8	1,6	0,8
<i>Totale Determinato</i>	<i>3,5</i>	<i>3,9</i>	<i>0,4</i>	<i>3,6</i>	<i>2,8</i>	<i>-0,8</i>	<i>4,3</i>	<i>8,2</i>	<i>3,9</i>	<i>2,5</i>	<i>2,9</i>	<i>0,4</i>
Apprendista	0,3	0,5	0,2	0,3	0	-0,3	0,1	0,1	0	0,4	2,1	1,7
Co.Co.Co.	0,5	0,5	0	0,3	0,4	0,1	1	1,4	0,4	0,6	0	-0,6
Occasionale	0,4	0,1	-0,3	0	0	0	0	0,7	0,7	1,8	0	-1,8
Imprenditore	0,6	0,3	-0,3	0,3	0	-0,3	0,5	1	0,5	1,6	0,5	-1,1
Libero professionista	11,6	14,6	3	2,1	3	0,9	8,2	11,2	3	43	44,9	1,9
In proprio	5,8	5,8	0	1,4	0,5	-0,9	6,5	4	-2,5	18,1	20	1,9

Fonte: elaborazioni su dati RCFL-ISTAT.

Analizzando congiuntamente l'andamento tendenziale dell'occupazione nel settore finanziario italiano (FIG. 4) e i dati sulla composizione del personale appena mostrati, risulta evidente come le forti pressioni sul mercato del lavoro del sistema finanziario, imposte dai processi di trasformazione che stanno interessando il settore da almeno un decennio, stiano modificando l'assetto della forza lavoro. In particolare, l'espansione della rete di figure

professionali legate alle politiche commerciali orientate al cliente (promotori, agenti e mediatori) e il declino delle figure più tradizionali (operatori di sportello o addetti ai servizi generali) sembrano riflettersi in una riconfigurazione dell'occupazione nell'intero settore (più occupati nelle attività ausiliarie e meno nei servizi finanziari tradizionali) e in un mutamento delle tipologie contrattuali per favorire una maggiore flessibilità dell'organizzazione del lavoro.



Infine, un'ulteriore spinta alla riduzione dell'occupazione del settore bancario e all'incremento nell'utilizzo del lavoro autonomo potrebbe arrivare dalla tendenza all'esternalizzazione delle piattaforme per la gestione dei crediti deteriorati (*Non Performing Loans – NPL*). Dopo alcuni recenti casi di gruppi bancari che hanno venduto (almeno in parte) la

piattaforma di gestione delle sofferenze, c'è infatti crescente preoccupazione tra i sindacati riguardo l'ipotesi di includere nella cessione degli asset anche i dipendenti, riducendo ulteriormente l'occupazione nel sistema bancario e mettendo i lavoratori nelle condizioni di dover accettare contratti di lavoro peggiorativi.

Le professioni nel settore finanziario

Big data, intelligenza artificiale e Fintech rendono sempre più concreta la possibilità di automatizzare un numero crescente di attività e richiedono alla forza lavoro del settore finanziario una trasformazione profonda in termini di skills, età e posizione organizzativa.

Dall'ultima previsione del Cedefop (Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale) in materia di competenze emerge come "l'invecchiamento della forza lavoro, la sovra-qualificazione e la polarizzazione del lavoro al vertice e al fondo della scala delle competenze saranno alcune delle sfide principali del prossimo decennio", mentre le stime previsionali dei fabbisogni occupazionali e professionali 2018-2022 (realizzate all'interno del progetto Excelsior di Unioncamere) mostrano come nei 5 anni il settore finanziario italiano sarà caratterizzato da un tasso di fabbisogno medio del 2,4%, gran parte del quale sarà funzionale non tanto alla crescita, quanto alla sostituzione di personale in uscita. In questo contesto, e alla luce dell'aumento della quota di lavoratori senior sul totale degli occupati nel comparto, la capacità di realizzare un efficace sistema di formazione professionale risulterà cruciale per evitare il rischio di obsolescenza delle competenze e un'ulteriore contrazione dell'occupazione.

Secondo Hsbc, il colosso inglese che ha recentemente investito 17 miliardi di sterline nell'innovazione digitale, tra le professioni del futuro per il settore finanziario ci saranno sempre più figure legate agli algoritmi predittivi, alla realtà virtuale e all'intelligenza artificiale. Ingegneri digitali, esperti di realtà virtuale e Conversational Interface Designers consentiranno al consumatore di fruire di servizi finanziari direttamente dal proprio smartphone e di restare costantemente in contatto con la propria banca. Rispetto alla figura tradizionale, il nuovo professionista del credito dovrà possedere quindi maggiori competenze IT, oltre ad un'approfondita conoscenza di prodotti e servizi.

Appendice Statistica

Tab. A 1 - Tasso di occupazione nei principali paesi europei, 2009-2019 (%)

	EA 19	Germania	Spagna	Francia	Italia	UK
2009	64,3	69,7	60,5	64	57,3	70,4
2010	63,6	70,4	58,6	63,6	56,5	68,9
2011	63,7	71,7	58	63,5	56,7	69,3
2012	63,4	72,3	56	63,5	56,4	69,3
2013	62,9	72,8	54,2	63,5	55,4	70
2014	63,1	73,2	54,7	63,3	55,1	71,3
2015	63,7	73,7	56,4	63,3	55,5	72,4
2016	64,6	74	58,5	63,7	56,3	73,1
2017	65,4	74,6	59,9	63,8	57,2	73,7
2018	66,5	75,4	61,1	64,8	57,6	74,6
2019	67,3	76,3	62,5	65,1	58,2	75
Diff. 2019-2009	3	6,6	2	1,1	0,9	4,6
Diff. 2019-2018	0,8	0,9	1,4	0,3	0,6	0,4

Fonte: dati EUROSTAT

Tab. A 2 - Tasso di occupazione maschile nei principali paesi europei, 2009-2019 (%)

	EA 19	Germania	Spagna	Francia	Italia	UK
2009	70,90	75,00	67,50	68,50	68,40	75,80
2010	69,60	75,30	64,40	67,80	67,40	73,50
2011	69,60	76,50	63,60	67,90	67,00	74,20
2012	68,90	77,10	60,60	67,40	66,10	74,20
2013	68,00	77,10	58,40	67,30	64,50	74,60
2014	68,00	77,50	58,90	66,70	63,80	76,10
2015	68,70	77,60	61,20	66,50	64,20	77,10
2016	69,60	77,80	63,70	66,80	65,30	78,00
2017	70,50	78,10	65,10	67,30	66,20	78,10
2018	71,50	79,10	66,50	68,30	66,50	78,90
2019	72,30	80,00	68,00	68,30	66,80	79,10
Diff. 2019-2009	2,0	6,7	0,7	-0,3	-2,3	4,4
Diff. 2019-2018	1,1	1,1	2,3	0,0	0,5	0,3

Tab. A 3 - Tasso di occupazione femminile nei principali paesi europei, 2009-2019 (%)

	EA 19	Germania	Spagna	Francia	Italia	UK
2009	57,80	64,40	53,30	59,70	46,30	65,10
2010	57,60	65,50	52,70	59,60	45,70	64,50
2011	57,80	66,90	52,30	59,20	46,40	64,50
2012	57,90	67,50	51,40	59,70	46,80	64,40
2013	57,80	68,50	49,90	59,80	46,50	65,60
2014	58,20	69,00	50,40	60,10	46,50	66,50
2015	58,80	69,70	51,50	60,10	46,80	67,70
2016	59,60	70,20	53,30	60,70	47,30	68,20
2017	60,50	71,00	54,60	60,50	48,20	69,40
2018	61,40	71,70	55,70	61,30	48,90	70,30
2019	62,40	72,40	57,10	62,00	49,60	70,90
Diff.						
2019-2009	8,0	12,4	7,1	3,9	7,1	8,9
Diff.						
2019-2018	1,6	1,0	2,5	1,1	1,4	0,9

Tab. A 4 - Tasso di disoccupazione nei principali paesi europei, 2009-2019 (%)

	EA 19	Germania	Spagna	Francia	Italia	UK
2009	9,5	8,2	17,3	8,6	8	7,1
2010	10,7	8	20	9,5	9,1	8,1
2011	10,5	6,7	21,2	9,2	8,7	7,9
2012	11,5	5,9	24,3	9,6	11	8,3
2013	12,7	5,8	27,1	10,5	12,9	8
2014	12,5	5,5	26	10,7	13,7	6,8
2015	11,8	5,1	23,9	10,9	13,2	5,6
2016	10,9	4,6	21,1	10,8	12,3	5,1
2017	10	4,2	18,9	10,1	12,4	4,6
2018	9	3,7	16,8	9,7	11,8	4,2
2019	8,2	3,4	14,8	9,2	11,3	3,8
Diff.						
2019-2009	-1,3	-4,8	-2,5	0,6	3,3	-3,3
Diff.						
2019-2018	-0,8	-0,3	-2	-0,5	-0,5	-0,4

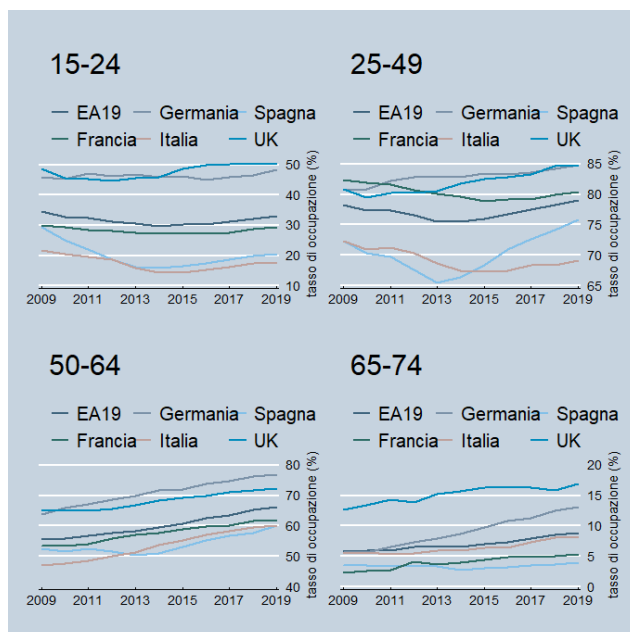
Fonte: dati EUROSTAT

Tab. A 5 - Numero di occupati nei principali paesi europei, 2009-2019 (migliaia)

	EA 19	Germania	Spagna	Francia	Italia	UK
2009	141.403,70	37.548,30	19.135,30	25.492,60	22.264,10	28.476,60
2010	138.944,30	36.918,60	18.506,40	25.398,50	22.029,70	28.050,60
2011	139.016,90	37.407,30	18.277,70	25.399,70	22.156,60	28.372,70
2012	138.231,70	37.827,90	17.615,50	25.375,60	22.030,30	28.360,20
2013	136.995,70	38.202,00	16.887,60	25.325,80	21.695,30	28.678,90
2014	137.904,00	38.555,80	16.823,60	25.995,50	21.590,00	29.263,00
2015	139.154,00	38.935,40	17.316,80	25.904,10	21.680,50	29.806,90
2016	141.511,50	39.923,50	17.880,80	26.053,60	21.908,40	30.234,80
2017	143.131,10	40.160,30	18.269,90	26.150,90	22.181,50	30.598,40
2018	145.103,40	40.466,30	18.692,90	26.520,70	22.275,00	31.012,60
2019	146.878,60	40.817,80	19.276,40	26.574,90	22.396,90	31.280,60
Diff.						
2019-2009	3,9	8,7	0,7	4,2	0,6	9,8
Diff.						
2019-2018	1,2	0,9	3,1	0,2	0,5	0,9

Fonte: dati EUROSTAT

FIG. A 1 - Tasso di occupazione nei principali paesi europei per classi d'età, 2009-2019 (%)




TAB. A 6 - Numero di occupati del settore finanziario nei principali paesi europei, 2009-2019 (migliaia)

	EA 19	Germania	Spagna	Francia	Italia	UK
2009	4.419,70	1.350,50	480,30	870,80	660,50	1.214,70
2010	4.353,80	1.353,50	485,70	856,40	653,30	1.199,40
2011	4.332,90	1.304,40	469,10	880,70	625,20	1.165,80
2012	4.271,10	1.280,20	449,20	827,90	640,60	1.185,10
2013	4.278,40	1.251,50	443,00	889,20	609,90	1.126,30
2014	4.209,40	1.252,90	461,70	846,20	568,20	1.154,10
2015	4.214,10	1.211,70	442,50	891,20	634,40	1.160,80
2016	4.275,70	1.303,60	458,50	833,10	640,70	1.230,90
2017	4.265,60	1.242,50	447,50	870,90	632,20	1.167,80
2018	4.222,50	1.232,90	449,30	861,90	608,30	1.234,10
2019	4.191,30	1.213,00	419,00	897,70	616,30	1.271,30

Fonte: dati EUROSTAT

TAB. A 7 - Composizione degli occupati del settore finanziario in Italia per caratteristiche demografiche e tipo di lavoro, 2009-2019 (%)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Uomini	59.9	59.4	55.9	56.1	56.0	54.4	54.9	55.3	54.8	56.6	54.7
Donne	40.1	40.6	44.1	43.9	44.0	45.6	45.1	44.7	45.2	43.4	45.3
<i>Età</i>											
15-24	2.9	3.1	2.7	2.2	1.2	1.5	1.0	1.4	1.0	1.4	1.5
25-34	20.6	19.5	22.8	19.8	18.5	17.2	15.7	16.2	15.8	15.3	15.8
35-44	31.0	31.0	31.1	33.3	33.0	33.2	34.6	30.4	28.7	27.9	28.3
45-54	33.3	33.7	29.8	29.7	31.8	32.0	31.7	31.9	32.4	33.7	31.8
55-64	11.7	12.1	12.4	13.8	14.5	14.8	15.8	18.3	20.1	19.7	19.7
65+	0.4	0.5	1.2	1.3	1.1	1.3	1.2	1.8	1.9	2.0	3.0
<i>Titolo di studio</i>											
Nessun diploma	10.3	9.1	5.5	5.1	5.3	4.5	4.1	4.1	4.8	3.6	3.6
Diploma	66.3	67.2	64.9	65.0	64.0	60.6	60.2	60.0	57.8	55.8	55.5
Laurea	23.4	23.7	29.6	29.9	30.7	34.9	35.7	36.0	37.4	40.6	40.9
Indipendente	5.9	6.0	17.5	18.6	18.4	17.3	17.4	19.7	19.5	18.8	21.4
Dipendente	94.1	94.0	82.5	81.4	81.6	82.7	82.6	80.3	80.5	81.2	78.6

Fonte: elaborazioni su dati RCFL-ISTAT

TAB. A 8 - Composizione dei lavoratori dipendenti del settore finanziario in Italia per posizione professionale, 2009-2019 (%)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Dirigente	4.9	4.8	5.3	4.9	5.3	4.9	3.9	4.3	3.8	3.6	3.4
Quadro	18.8	18.6	21.1	21.5	22.9	22.7	24.3	27.4	27.4	27.2	28.7
Impiegato	68.7	69.4	72.3	72.3	70.6	71.7	71.4	67.8	68.0	68.2	66.5
Operaio	7.2	6.8	0.9	0.9	1.0	0.5	0.4	0.5	0.5	0.7	0.8
Apprendista	0.4	0.4	0.5	0.3	0.2	0.1	0.0	0.1	0.3	0.3	0.7

TAB. A 9 - Composizione degli occupati del settore finanziario in Italia per tipologia contrattuale, 2009-2019 (%)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Indeterminato full-time	81,7	82,1	69,1	67,3	67,8	70,6	70,1	68,9	67,7	67,2	65,2
Indeterminato part-time	7	7,2	9,1	9,9	10,4	9,2	10	9,2	9,7	10,2	9,1
<i>Totale Indeterminato</i>	88,7	89,3	78,2	77,2	78,2	79,8	80,1	78,1	77,4	77,4	74,3
Determinato full-time	4,2	3,4	3,5	3,1	2,4	2,4	2,2	1,4	2,2	2,9	3,2
Determinato part-time	0,8	0,9	0,5	0,7	0,8	0,5	0,2	0,6	0,6	0,6	0,7
<i>Totale Determinato</i>	5	4,3	4	3,8	3,2	2,9	2,4	2	2,8	3,5	3,9
Apprendista	0,4	0,3	0,4	0,3	0,1	0,1	0	0,1	0,2	0,3	0,5
Co.Co.Co.	1,3	1,1	1,3	1,7	0,8	0,8	0,5	0,4	0,2	0,5	0,5
Occasionale	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4	0,4	0,2	0	0,4	0,1
Imprenditore	0,2	0,1	0,4	0,3	0,5	0,6	0,5	0,4	0,7	0,6	0,3
Libero professionista	2,1	2,2	9,1	9,7	10,3	10,3	10,1	12,1	12,3	11,6	14,6
In proprio	2	2,2	6,4	6,6	6,4	5,2	5,9	6,7	6,3	5,8	5,8

Fonte: elaborazioni su dati RCFL-ISTAT



2. RETRIBUZIONI E COSTO DEL LAVORO NEL SETTORE BANCARIO

Lorenzo Cappellari ♦

Questo capitolo fa il punto circa lo stato di costo del lavoro e retribuzioni nel settore bancario. Il lavoro è diviso in due sezioni. Nella prima si affronterà il tema del costo del lavoro sulla scorta di una pluralità di fonti di carattere aggregato: Banca d'Italia, ISTAT, ABI, EUROSTAT. Al fine di contestualizzare gli andamenti del settore bancario, si opereranno confronti sia con altri settori industriali italiani sia con l'industria bancaria dei principali partners europei. La sezione termina con un'analisi del rapporto tra costo del lavoro e retribuzioni lorde, sempre sulla base di dati aggregati. Nella seconda sezione si approfondirà il tema delle retribuzioni sulla base di dati individuali, in particolare l'archivio INPS-LoSaI contenente le retribuzioni lorde di un numerosissimo campione rappresentativo del mercato del lavoro italiano. Questo ci consentirà di studiare l'evoluzione delle retribuzioni lorde secondo due prospettive alternative: quella storica e quella della carriera retributiva nel ciclo di vita del lavoratore.

Introduzione

Il mercato del lavoro è uno snodo cruciale per il corretto funzionamento del sistema economico perché è qui che si realizza la distribuzione del prodotto tra salari e profitti, risultato dell'incrocio tra domanda e offerta mediato dalla presenza spesso eterogenea e mutevole delle istituzioni. Il bilanciamento dei rapporti di forza sui due lati del mercato conduce alla distribuzione funzionale (ovvero ai fattori della produzione, capitale e lavoro) del reddito nazionale, ripartizione che è tanto più conflittuale quanto più gli oneri fiscali e contributivi inducono una divergenza tra il costo del lavoro sopportato dalle imprese e la retribuzione effettivamente percepita dal fattore lavoro. Nel mercato del lavoro, inoltre, viene a determinarsi in larga misura anche la distribuzione personale (ovvero tra individui) dei redditi, come risultato dei differenziali retributivi tra lavoratori, espressione sia dei differenziali di produttività, ma anche talvolta dell'esistenza di frizioni nel mercato che ostacolano una efficiente allocazione delle risorse. Tanto si è scritto sulla disuguaglianza

salariale negli ultimi anni, e il tema continua ad attirare l'attenzione di studiosi e policy makers a fronte di una forbice tra lavoratori poveri e lavoratori ricchi che non sembra voler smettere di ampliarsi.

In questo capitolo si intende fare il punto circa lo stato di costo del lavoro e retribuzioni nel settore bancario italiano. Negli ultimi decenni il sistema bancario italiano ha affrontato una serie di criticità che hanno influito notevolmente sul rapporto impresa-lavoratore, in particolare l'apertura alla competizione globale e la trasformazione tecnologica che anche in questo settore ha cambiato profondamente la "funzione di produzione". A fronte di questi mutati scenari è quindi interessante andare a caratterizzare gli andamenti delle grandezze chiave per la distribuzione funzionale e personale del reddito.

Il lavoro è diviso in due sezioni. Nella prima si affronterà il tema del costo del lavoro sulla scorta di una pluralità di fonti di carattere aggregato: Banca d'Italia, ISTAT, ABI, EUROSTAT. Al fine di contestualizzare gli andamenti del settore

♦ Università Cattolica del Sacro Cuore



bancario, si opereranno confronti sia con altri settori industriali italiani sia con l'industria bancaria dei principali partners europei. La sezione termina con un'analisi del rapporto tra costo del lavoro e retribuzioni lorde, sempre sulla base di dati aggregati. Nella seconda sezione si approfondirà il tema delle retribuzioni sulla base di dati individuali, in particolare l'archivio INPS-LoSaI contenente le retribuzioni lorde di un numerosissimo campione rappresentativo del mercato del lavoro italiano. Questo ci consentirà di studiare l'evoluzione delle retribuzioni lorde secondo due prospettive alternative: quella storica e quella della carriera retributiva nel ciclo di vita del lavoratore.

1. Analisi dell'andamento del costo del lavoro nel settore bancario

In questo paragrafo analizzeremo la dinamica del costo del lavoro nel settore bancario italiano negli ultimi dieci anni. Non ci limiteremo ad esaminare separatamente il caso italiano, ma effettueremo anche un'analisi comparativa con gli altri Paesi europei. Per assolvere a questo compito, ci affideremo a quattro distinte fonti informative: (i) la Relazione Annuale della Banca d'Italia; (ii) l'indagine dell'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) sull'Occupazione, le Retribuzioni e gli Oneri Sociali; (iii) il Rapporto sul Mercato del Lavoro nell'Industria Finanziaria condotto dall'Associazione Bancaria Italiana (ABI); (iv) l'indagine Eurostat sul costo del lavoro. Utilizzando questi dati, prenderemo in considerazione un arco temporale che va dal 2010 al primo trimestre del 2019. Prima di addentrarci nell'analisi, al fine di raccordare i dati fra loro e di meglio porli in relazione con il nostro oggetto di

studio, riteniamo necessario effettuare alcune considerazioni sui quattro pilastri informativi alla base del nostro studio.

La Relazione Annuale della Banca d'Italia è pubblicata alla fine del mese di maggio di ogni anno e contiene un'ampia analisi dei principali sviluppi dell'economia italiana ed internazionale nell'anno precedente¹. Al suo interno vi è una sezione dedicata agli intermediari creditizi, nella quale sono contenute informazioni sul costo e sul numero dei dipendenti bancari. Questi dati ci restituiranno una fotografia pluriennale del costo annuo del lavoro e ci permetteranno di studiarne la dinamica sia in termini nominali che reali per il periodo che va dal 2010 al 2018.

Per supportare l'evidenza fornita dalla Banca d'Italia, utilizzeremo i dati dell'Indagine ISTAT sull'Occupazione, le Retribuzioni e gli Oneri Sociali (OROS). I dati disponibili *online*² permetteranno di calcolare un indice del costo del lavoro relativo all'intero settore delle attività finanziarie ed assicurative. Se da un lato analizzeremo un settore che include anche altre attività rispetto a quelle finanziarie, dall'altro potremo scendere ad un livello di dettaglio maggiore, analizzando l'andamento del costo del lavoro a livello trimestrale. Anche in questo caso, ci focalizzeremo sul periodo che va dal 2010 al 2018, aggiungendo tuttavia, per completezza, anche il primo trimestre del 2019.

Ci muoveremo in seguito verso una prospettiva internazionale, affidandoci ai rapporti dell'Associazione Bancaria Italiana. Il rapporto ABI sul "Mercato del Lavoro nell'Industria Finanziaria", condotto a cadenza annuale, contiene un capitolo dedicato al costo del lavoro e alla competitività esterna. Le analisi ivi contenute si basano su di una ricerca *ad hoc* svolta dall'ABI in

¹ Si veda il sito web della Banca d'Italia: <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale>

² I.Istat: www.dat.istat.it > Lavoro e retribuzioni > Costo del lavoro (Imprese e PA).

collaborazione con le associazioni bancarie di 13 Paesi europei e forniscono un quadro dettagliato del livello delle retribuzioni, degli oneri sociali e del costo del lavoro nell'industria finanziaria. Tale sezione opera disaggregando l'analisi per mansione professionale e, al fine di agevolare il confronto con gli altri Paesi, utilizza degli aggregati espressi in standard di potere d'acquisto. Partendo dall'importante lavoro svolto dall'ABI, procederemo mettendo insieme le varie indagini annuali al fine di poter effettuare un'analisi longitudinale in un'ottica comparativa con i principali *partners* europei. In questo caso, saremo in grado di analizzare il periodo che va dal 2012 al 2016³.

A supporto dello sforzo comparativo effettuato dall'ABI, utilizzeremo i dati dell'Eurostat "Labour Cost Survey" (LCS)⁴. I dati dell'Eurostat LCS consentiranno di fotografare, in maniera aggregata e con valori monetari, il settore dell'industria finanziaria, limitando tuttavia l'analisi a soli tre anni: il 2008, il 2012 ed il 2016.

1.1 Evoluzione storica del costo del lavoro nel settore bancario

Partiamo dalle informazioni fornite dalla Relazione Annuale della Banca d'Italia. La FIG. 1 riporta il costo medio annuo per dipendente, espresso in valori nominali ed in migliaia di euro, per il periodo che va dal 2010 al 2018. L'intervallo di variazione dei dati è pari a 6000 euro, con valori che vanno dai 73,200 euro del 2013 (valore minimo) ai 79,200 euro del 2018 (valore massimo). Nell'arco dell'intero periodo, il costo medio per dipendente ha fatto registrare un incremento del 6.6%. Più in dettaglio, dopo l'iniziale aumento osservato fra il 2010 ed il 2011 (+1.9%), troviamo un trend

decescente che si protrae fino al 2013. In questo periodo assistiamo ad una diminuzione del costo del lavoro pari al 4.7%. A partire dal 2014, e fino al termine dell'arco temporale analizzato, si registra invece, con l'eccezione del 2017, un deciso trend crescente, che fa aumentare il costo medio per dipendente dell'8.2%. In sintesi, dopo un iniziale decremento, dal 2014 assistiamo ad una fase in cui il costo del lavoro cresce in termini nominali.

Per tenere conto della dinamica dei prezzi, calcoliamo il costo medio annuo per dipendente a prezzi costanti utilizzando l'indice dei prezzi al consumo per l'intera collettività (Nic)⁵. Per agevolare l'analisi, prendiamo il 2010 come anno base e consideriamo nuovamente il periodo temporale che va dal 2010 al 2018. La FIG. 1 mostra l'andamento del costo medio annuo depurando la serie dal trend inflazionistico e utilizzando il 2010 come anno base. In termini reali, il costo del lavoro ha visto una fase di decrescita dal 2011 al 2013, seguita da una fase di crescita nel periodo successivo, con l'eccezione, di nuovo, del 2017. Diversamente dalla dinamica in termini nominali precedentemente illustrata, la serie rimane sotto il livello di partenza del 2010, con la conseguenza di una diminuzione complessiva del costo del lavoro in termini reali. In aggregato, riportiamo quindi una diminuzione del 5.3% nell'arco dell'intero periodo, suddivisa fra una marcata diminuzione nel periodo iniziale (-10%) ed un aumento in quello successivo (+5.5%). Aumento più sostenuto fra il 2014 ed il 2016 (+6%) rispetto al post-2016.

Con l'idea di supportare, o confutare, i risultati dell'analisi sin qui svolta, prendiamo ora in esame la dinamica del costo del lavoro utilizzando i dati dell'ISTAT.

³ Non sono disponibili online i rapporti riferiti agli anni 2010 e 2011 e 2017:

<https://www.abi.it/Pagine/Lavoro/Rapporti-statistiche/Mercato-del-lavoro/Costodel-lavoro/Costo-del-lavoro.aspx>

⁴ Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/labour-market/labour-costs/database>

⁵ Istat: dati.istat.it > Prezzi > Prezzi al consumo per l'intera collettività (Nic).

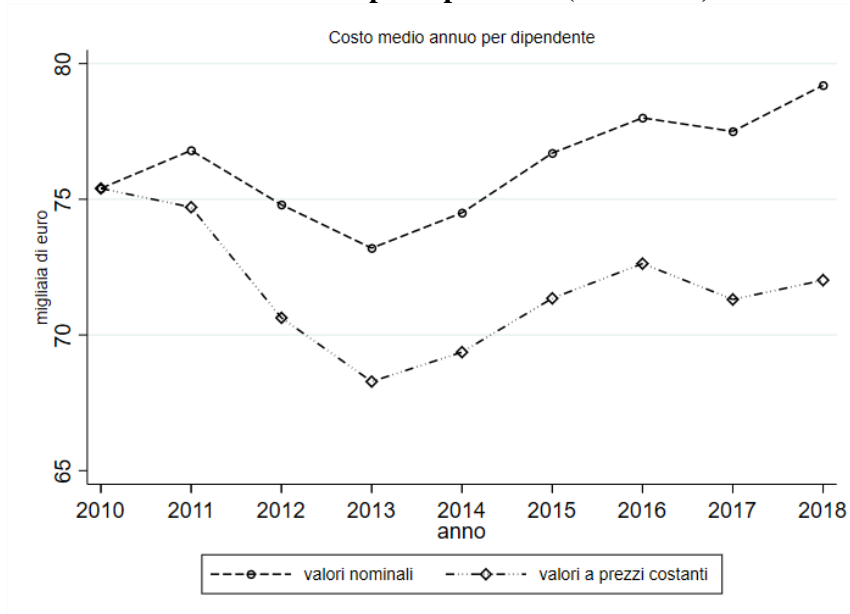


Come precedentemente accennato, l'indagine ISTAT-OROS produce informazioni trimestrali sull'occupazione, le retribuzioni e gli oneri sociali delle imprese con dipendenti.

Noi ci focalizziamo esclusivamente sul costo del lavoro, definito come la somma delle retribuzioni

lorde e degli oneri sociali⁶. Inoltre, consideriamo il periodo temporale che va dal primo trimestre del

FIG. 1 - Costo medio annuo per dipendente (2010-2018). Valori nominali e a prezzi costanti



Fonte: elaborazioni su dati della Relazione Annuale della Banca d'Italia.

2010 fino al primo trimestre del 2019, per un totale di 37 trimestri, utilizzando un indice nominale per misurare la variazione nel tempo del costo del lavoro per unità di lavoro dipendente a tempo pieno (Ula)⁷. Il più dettagliato aggregato di nostro interesse che i dati *online* ci consentono di analizzare è quello relativo al codice Ateco K, il settore delle attività finanziarie ed assicurative. Tale aggregato, articolato in tre sottogruppi, comprende le attività dei servizi finanziari, le assicurazioni, le riassicurazioni ed i fondi pensione

e le attività ausiliarie dei servizi finanziari ed assicurativi. I dati presi in considerazione non consentono quindi di operare un'analisi esclusiva dell'industria bancaria, ma di una categoria leggermente più ampia in cui essa è compresa.

Tenendo in mente questa precisazione, procediamo quindi descrivendo l'andamento del costo del lavoro utilizzando dati trimestrali destagionalizzati e un indice che ha il 2015 come anno base. L'indice, rappresentato in blu nella FIG. 2, ci restituisce la dinamica del costo del lavoro nel settore

⁶ Più in dettaglio, le retribuzioni lorde sono date da salari, stipendi e competenze accessorie in denaro, al lordo delle trattenute fiscali e previdenziali, con l'esclusione delle retribuzioni in natura e le provvidenze al personale. Gli oneri sociali sono invece dati dal complesso dei

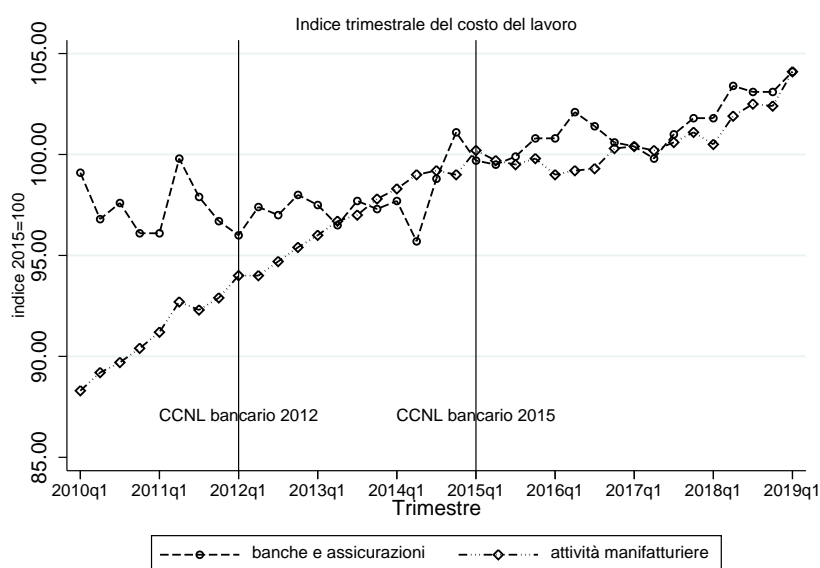
contributi a carico del datore di lavoro e degli accantonamenti di fine rapporto.

⁷ L'Ula misura il volume di lavoro prestato nelle posizioni lavorative, calcolato riducendo il valore unitario delle posizioni lavorative non a tempo pieno.

finanziario ed assicurativo. Considerando l'intero intervallo temporale, l'indice del costo del lavoro è passato dal valore di 99.1 nel primo trimestre del 2010 a quello di 104.1 nel primo trimestre del 2019. Questi dati mostrano, dunque, un incremento per l'intero periodo del 5%. Si registra inoltre un trend

crescente della durata di due anni a partire dal terzo trimestre del 2017. Questo trend, con l'unica eccezione del terzo trimestre 2018, persiste fino alla fine del periodo analizzato.

FIG. 2 - Indice nominale trimestrale del costo del lavoro (2010q1-2019q1)



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT-OROS

In quest'ultima fase, il costo del lavoro è aumentato del 3.7%, passando da 100.4 nel primo trimestre del 2017 a 104.1 nel primo trimestre del 2019. Dunque, più della metà dell'aumento registrato nell'intero periodo è attribuibile agli ultimi due anni. Analizzando i dati ISTAT alla luce di quanto emerso precedentemente dalla Relazione Annuale della Banca d'Italia, osserviamo che, nel periodo successivo al 2012, l'indice del costo del lavoro aumenta del 6.8%, un dato sostanzialmente in linea con il +8% precedentemente calcolato. Inoltre, considerando l'intero periodo, i dati Banca d'Italia mostravano un +6.6%, mentre l'indagine OROS ci consegna il risultato del +5%. Seppur con qualche differenza, che spieghiamo con il fatto che i dati

OROS prendono in considerazione un settore più ampio di quello bancario, entrambe le indagini segnalano un aumento, in termini nominali, del costo del lavoro relativo all'intero periodo. Tuttavia, analizzandolo più da vicino, questo risultato può essere scomposto in due parti: la prima, fino alla fine del 2012, in cui il costo del lavoro diminuisce o non registra particolari variazioni; la seconda, dal 2013, in cui il costo del lavoro comincia ad aumentare, facendolo in maniera più accentuata a partire dal 2017. Per meglio spiegare l'andamento irregolare del grafico, sono state aggiunte delle linee verticali in corrispondenza dei rinnovi dei contratti collettivi nazionali (CCNL) del settore bancario, siglati nel

primo trimestre del 2012 e nel primo trimestre del 2015. Data la natura ed il meccanismo dei CCNL, gli effetti non si manifestano esclusivamente a ridosso del rinnovo, ma anche nei trimestri successivi, a seconda delle specificità dei relativi accordi⁸.

Eseguiamo ora un esercizio comparativo, integrando nell'analisi l'indice del costo del lavoro relativo ad un altro settore economico, quello delle attività manifatturiere (codice Ateco C). L'andamento di questo indice ci permette di mettere in relazione la dinamica precedentemente analizzata con quella di un settore più ampio e rappresentativo. Notiamo da subito come, data l'eterogeneità del settore manifatturiero e delle differenti dinamiche della contrattazione collettiva, l'andamento del costo del lavoro risulti più regolare rispetto a quello del settore finanziario ed assicurativo. In aggiunta, il trend è crescente per tutto il periodo, facendo registrare un incremento generale del 18%. Passiamo infatti dal valore di 88.3 (primo trimestre del 2010) a quello di 104.1 nel primo trimestre del 2019. Considerando invece il periodo che parte dal primo trimestre del 2013 e arriva fino al 2018, periodo in cui abbiamo visto essere partito l'aumento del costo del lavoro nel settore bancario, l'indice delle attività manifatturiere fa segnare un +8.4%, un incremento in linea con quello osservato nell'industria finanziaria. Sottolineiamo inoltre come, diversamente dal settore manifatturiero, il settore bancario non abbia visto un incremento del costo del lavoro prima del 2013.

1.2 Costo del lavoro nel settore bancario: un confronto internazionale

Abbandoniamo ora la prospettiva italiana per muoverci verso un confronto internazionale. Utilizzando i dati ABI, prenderemo in considerazione, oltre a quello dell'Italia, il costo del lavoro di altri quattro Paesi europei: la Germania, la Francia, la Spagna e la Gran Bretagna. Al fine di confrontare dati di Paesi con un differente livello del costo della vita, lavoreremo con aggregati monetari espressi in parità di potere d'acquisto (PPP)⁹. Inoltre, per snellire l'esposizione, senza per questo fornire un quadro meno realistico, considereremo solo tre delle cinque figure professionali analizzate nel Rapporto ABI. Nello specifico, gli addetti ai servizi di sportello, i quadri direttivi di terzo livello retributivo ed i dirigenti.

La FIG. 3 prende in considerazione gli addetti ai servizi di sportello. Come precedentemente indicato, i valori sono espressi in parità di potere d'acquisto per facilitare il confronto internazionale. Nella classifica dei Paesi selezionati, l'Italia si colloca stabilmente al secondo posto per costo del lavoro lungo tutto il periodo considerato. La Germania risulta invece l'economia con il costo del lavoro più alto, seguono, quindi, l'Italia, la Francia, la Spagna e la Gran Bretagna. Considerando il 2016, posto pari a 100 il costo del lavoro italiano per addetto allo sportello, la Germania registra il valore di 106, la Francia di 96, la Spagna di 85 e la Gran Bretagna di 66. Per quanto riguarda la dinamica, l'Italia mostra un peggioramento relativo della propria posizione nel 2014, ma il trend generale è sostanzialmente piatto, passando dai 44,571 euro del 2012 ai 44,238 euro del 2016. Inoltre, mentre nei confronti di Francia e Germania

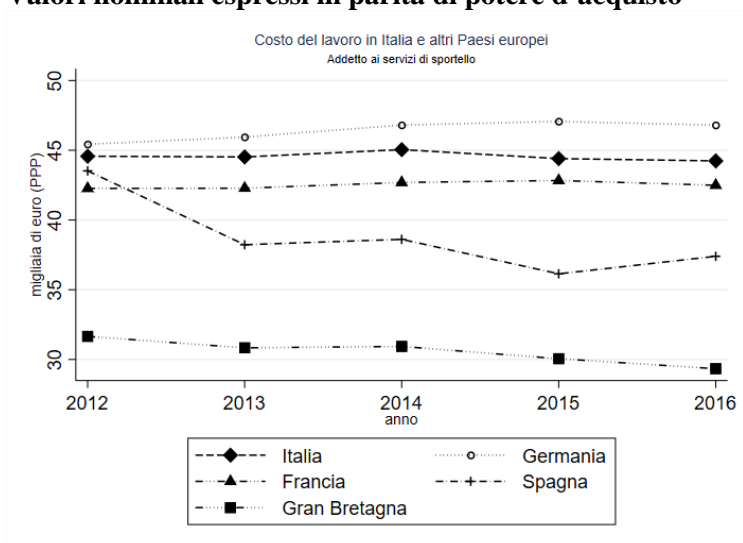
⁸ Come precedentemente evidenziato, in questa analisi non è possibile isolare il settore bancario, la dinamica di questo indice sarà dunque influenzata anche dai rinnovi contrattuali delle altre categorie comprese nella sezione Ateco K.

⁹ Per maggiori informazioni si veda l'Appendice Metodologica del Rapporto ABI sul Mercato del Lavoro nell'Industria Finanziaria.

la posizione relativa dell'Italia rimane invariata, è da segnalare la perdita di competitività nei confronti di Spagna e Gran Bretagna. Il costo del lavoro spagnolo e britannico era pari, nel 2014, rispettivamente al 94% ed al 71% di quello italiano,

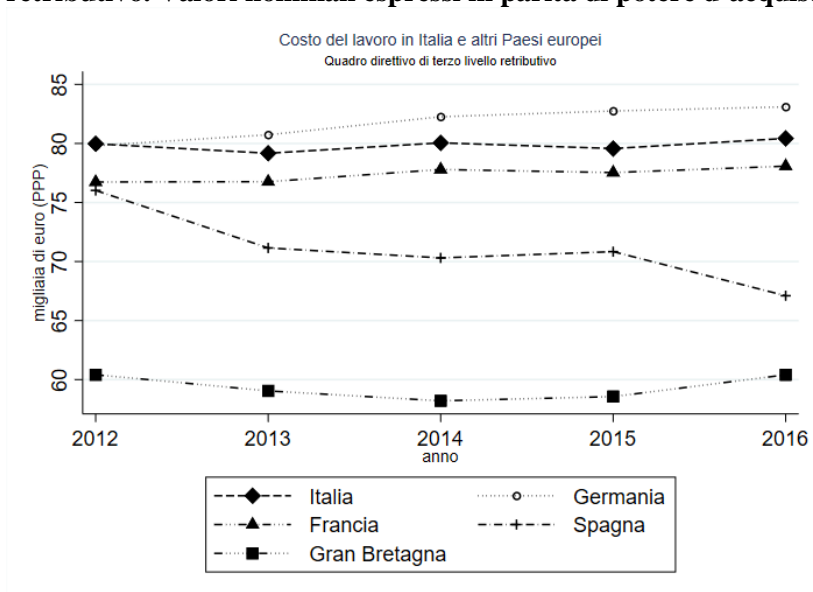
mentre alla fine del periodo arriviamo all'84% e al 66%.

FIG. 3 - Costo del lavoro in Italia e in altri Paesi europei (2012-2016). Addetti ai servizi allo sportello
Valori nominali espressi in parità di potere d'acquisto



Fonte: elaborazioni su dati ABI.

FIG. 4 - Costo del lavoro in Italia e altri Paesi europei (2012-2016). Quadro direttivo di terzo livello retributivo.
Valori nominali espressi in parità di potere d'acquisto



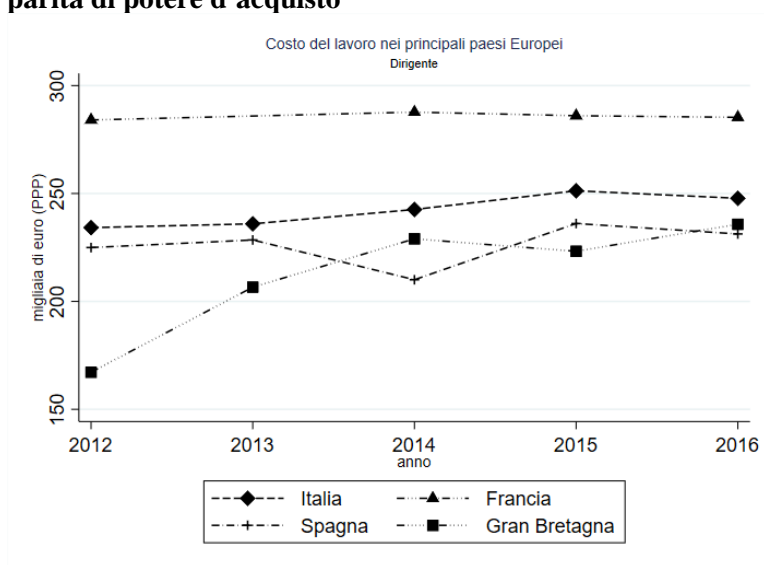
Fonte: elaborazioni su dati ABI.

I risultati del confronto internazionale per i quadri direttivi di terzo livello retributivo ed i loro omologhi dei Paesi presi in considerazione sono mostrati in FIG. 4. Anche in questo caso, l'Italia si colloca al secondo posto per costo del lavoro, di poco staccata dalla Germania. Come nel caso degli addetti ai servizi di sportello, seguono Francia, Spagna e Gran Bretagna. All'inizio del periodo selezionato, l'Italia si poneva al primo posto per costo del lavoro, in seguito la situazione si è modificata, maggiormente a causa di un aumento relativo del costo tedesco che di sostanziali variazioni di quello italiano, che rimane stabile lungo tutto l'arco temporale. Si registra, inoltre, una perdita di competitività rispetto alla Spagna a partire dal 2012 e, più marcatamente, fra il 2015 e il 2016. Alla fine del periodo, il valore della Spagna è nettamente inferiore rispetto al gruppo dei primi tre, mentre la Gran Bretagna è stabilmente all'ultimo posto. Relativamente al 2016, fatto 100 il valore del costo del lavoro per l'Italia, quello tedesco era pari a 103, quello francese a 87, la Spagna registrava un valore di 83, mentre la Gran Bretagna di 75.

La FIG. 5 prende invece in considerazione i dirigenti bancari. L'Italia si colloca, anche in questo caso, al secondo posto per costo del lavoro. Tuttavia, questa volta è la Francia a presentare un livello più alto, anche se i dati sulla Germania non sono disponibili. Da notare, inoltre, come i valori di Italia, Spagna e Gran Bretagna mostrino, pur partendo da posizioni differenti, una convergenza nel tempo. Particolarmente marcata risulta la crescita del costo del lavoro in Gran Bretagna. Ponendo l'Italia come benchmark (costo del lavoro=100), all'inizio del periodo Francia, Spagna e Gran Bretagna esibivano un valore pari a, rispettivamente, 121, 71 e 96. Alla fine del periodo, tali valori risultavano invece pari a 115, 95 e 93. Emerge quindi una significativa convergenza per il costo del lavoro per la massima mansione retributiva considerata, quella, appunto, dei dirigenti bancari.

Come l'ultima fonte di dati, utilizziamo L'Eurostat Labour Cost Survey (LCS). L'indagine condotta ogni quattro anni, ci consente di analizzare il livello del costo del lavoro nel settore delle attività finanziarie negli anni 2008, 2012 e 2016.

FIG. 5 - Costo del lavoro nei principali paesi Europei (2012-2016). Dirigenti. Valori nominali espressi in parità di potere d'acquisto

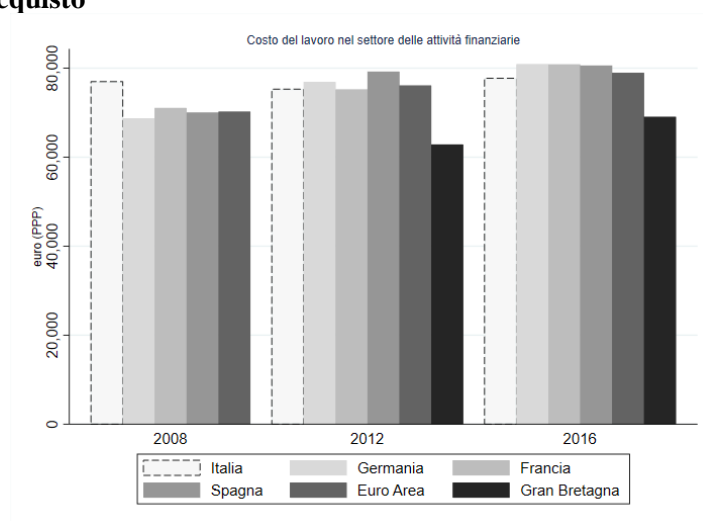


Fonte: elaborazioni su dati ABI.

Diversamente dall'indagine ABI, riusciamo quindi ad osservare il costo del lavoro in tre soli punti nel tempo, a distanza di quattro anni l'uno dall'altro, arrivando a coprire un arco temporale totale di nove anni. Inoltre, non siamo in grado di disaggregare l'informazione a livello di mansione professionale. Se da un lato ciò impedirà il confronto diretto con i risultati contenuti nei rapporti ABI, dall'altro torneremo a ragionare in termini aggregati, come fatto all'inizio del paragrafo. Analizziamo quindi il costo del lavoro annuale per unità di lavoro dipendente equivalente - escludendo tirocini e contratti di apprendistato- delle imprese con più di 10 dipendenti. La definizione di costo del lavoro è analoga a quella utilizzata in precedenza. Nell'analisi che segue, ci concentriamo su un sottoinsieme dei Paesi analizzati dall'Eurostat, prendendo in considerazione, oltre all'Italia, la Francia, la Germania, la Spagna ed il Regno Unito. Riportiamo, in aggiunta, il valore medio per l'Area Euro. Anche in questo caso gli aggregati monetari sono espressi in parità di potere d'acquisto. La FIG. 6 mostra i livelli del costo del lavoro per il gruppo di Paesi selezionati nel 2008, nel 2012 e nel 2016. Nel 2008 l'Italia risultava essere il Paese con

il più alto costo del lavoro nel settore delle attività finanziarie, con un livello pari a 77,000 euro. Tale dato risultava più alto del 10% rispetto a quello dell'Area Euro e ben al di sopra di quello registrato dalla Germania (+12%). Anche rispetto alla Francia (+8%) ed alla Spagna (+10%) la differenza risultava sostanziale. Se invece prendiamo i dati relativi al 2016, notiamo che la situazione è cambiata. I diversi Paesi mostrano infatti una sorta di convergenza nel costo del lavoro, ad eccezione della Gran Bretagna che rimane molto staccata dai valori dell'Area Euro. Nel 2016, secondo i dati della LCS, il costo del lavoro italiano risultava addirittura inferiore rispetto a quello dell'Area Euro del 2%. Questo capovolgimento di fronte sembrerebbe tuttavia essere dovuto più ad un peggioramento della situazione relativa degli altri Paesi che ad una variazione in negativo del trend dell'Italia. Rispetto alla Gran Bretagna, invece, permaneva una differenza sostanziale, con un costo del lavoro italiano che nel 2016 risultava più alto del 13% (77,700 euro contro 69,000 euro), comunque in miglioramento rispetto al +20% del 2012.

FIG. 6 - Costo del lavoro nel settore delle attività finanziarie (2008, 2012 e 2016). Valori nominali espressi in parità di potere d'acquisto



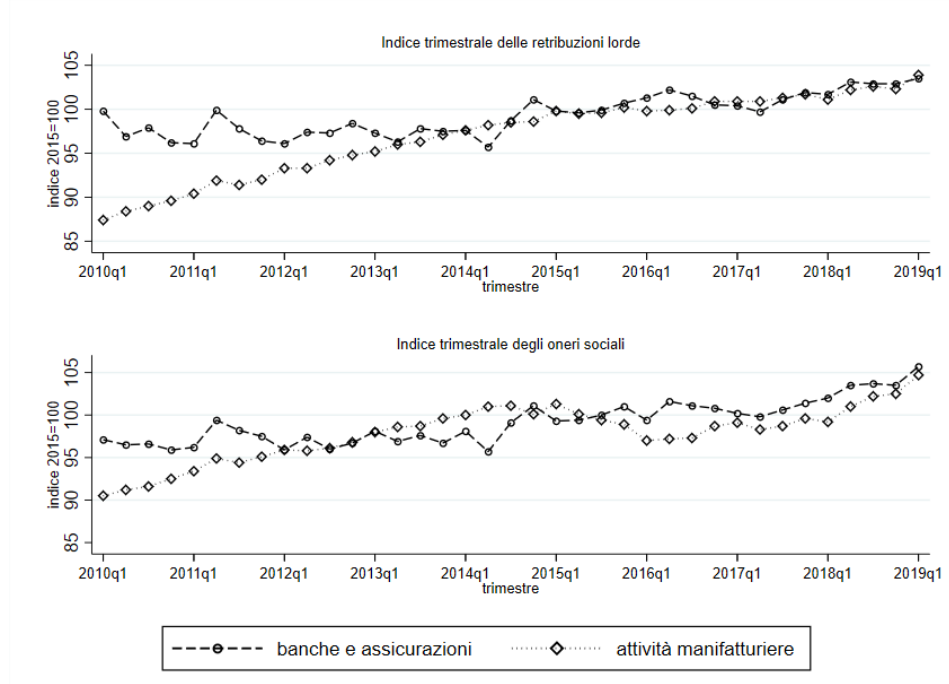
Fonte: Eurostat LCS.

1.3 Costo del lavoro e retribuzioni

Prima di passare nella prossima sezione a una dettagliata analisi retributiva sulla scorta di dati individuali, chiudiamo questa sezione mettendo in relazione il costo del lavoro con le retribuzioni lorde sulla base di dati aggregati. La FIG. 7 utilizza i dati ISTAT-OROS per tracciare l'evoluzione relativa di retribuzioni lorde e oneri sociali, mettendo a confronto il settore banche e assicurazioni con le attività manifatturiere. Le dinamiche non sono molto diverse rispetto a quelle evidenziate in FIG. 2 con riferimento al costo del lavoro, suggerendo che grossomodo la struttura del costo del lavoro sia rimasta invariata. Questa considerazione vale per la maggior parte dei trimestri presi in considerazione, ma fanno eccezione i trimestri più recenti in cui si osserva un'accelerazione degli oneri sociali, la quale lascia presupporre che vi sia stata una compressione della massa retributiva all'interno del costo del lavoro.

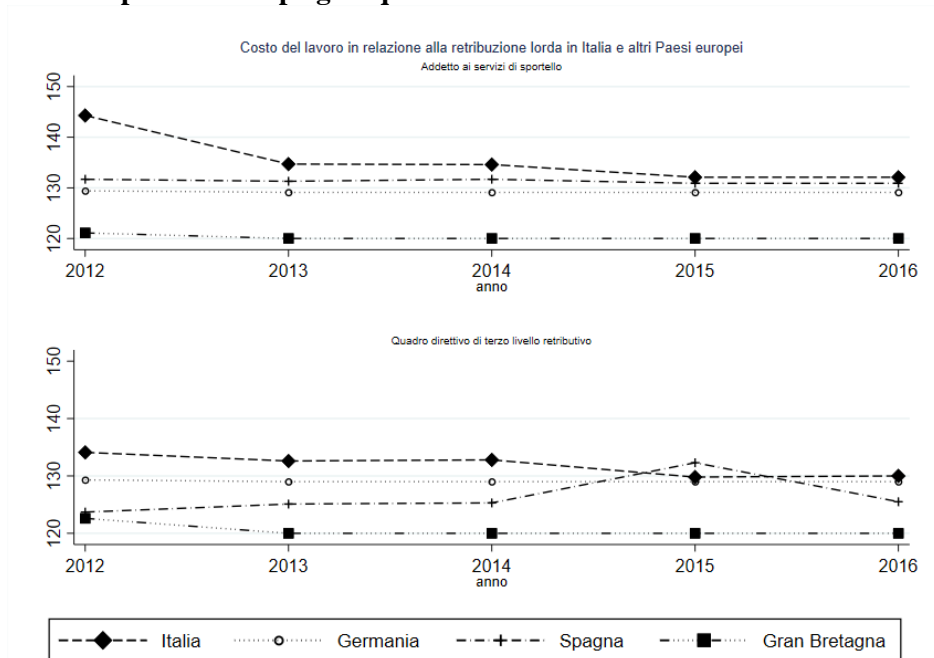
Al fine di fornire un ragguglio della relazione tra costo del lavoro e retribuzioni lorde nel confronto internazionale, la FIG. 8 torna ai dati ABI e, per il caso degli addetti allo sportello e impiegati-quadri, rappresenta graficamente l'andamento del rapporto tra costo del lavoro e retribuzioni lorde in Italia e in alcuni paesi europei. Per entrambe le posizioni occupazionali considerate, l'Italia appare come il paese dove maggiormente incide il cuneo fiscale (lato datore di lavoro), come testimoniato da un valore del rapporto costo del lavoro e retribuzioni che è tendenzialmente sempre il massimo tra quelli considerati. I valori, intorno al 135%, non si discostano comunque molto da quelli registrati in Spagna o Germani; diverso è il caso britannico dove il costo del lavoro è solamente il 20% in più rispetto alle retribuzioni lorde.

FIG. 7 - Indice nominale trimestrale delle retribuzioni lorde e degli oneri sociali (2010q1-2019q1)



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT-OROS.

FIG. 8 - Rapporto tra costo del lavoro e retribuzioni lorde nei principali paesi Europei (2012-2016). Addetti sportello e impiegati-quadri



Fonte: elaborazioni su dati ABI.

2. Dinamica delle retribuzioni settimanali lorde

Ci rivolgiamo ora all'analisi della dinamica retributiva. Questa è condotta sulla scorta degli archivi amministrativi di fonte INPS i quali contengono informazioni sulla retribuzione annua lorda (inclusa ogni componente straordinaria) e sulle settimane lavorate nell'anno, oltre a un indicatore della quota di tempo lavorato in contratti part-time nell'arco dell'anno, con il quale è possibile risalire a una misura retributiva "full-time equivalente" che è quella che adoteremo nel prosieguo della trattazione. Pertanto, le evidenze che saranno discusse sono riferite al salario settimanale lordo full-time equivalente (*retribuzione di fatto*), in termini reali usando il 2013 come anno di riferimento.

I dati INPS vengono utilizzati a partire dall'archivio campionario LoSaI (Longitudinal Sample INPS) che è disponibile per l'utilizzo al di fuori dell'Istituto di previdenza (si distingue dai

dati VisitINPS relativi all'universo dei rapporti di lavoro e accessibili solamente presso le sedi INPS). LoSaI è un campione di tutti i rapporti di lavoro subordinato gestiti dall'INPS a partire dal 1985 e ai fini della presente analisi si considereranno gli anni dal 1991 al 2015. Il campione è estratto sulla base delle date di nascita ed è rappresentativo di circa il 4% della popolazione di riferimento. Il campione ha struttura longitudinale, ovvero rende possibile tracciare nel tempo il singolo lavoratore sulla base di un identificativo anonimo e nell'analisi approfondiremo anche questo tipo di aspetto. L'informazione salariale, essendo di natura amministrativa, è pressoché esente da errore di misura. Oltre al salario e ad alcune caratteristiche demografiche (in particolare considereremo sesso e età) la banca dati contiene il codice ATECO, sulla base del quale si sono enucleati quattro settori industriali di interesse: bancario, assicurativo, commercio, metalmeccanico. Altra variabile di



interesse è la qualifica occupazionale, suddivisa in apprendisti, operai, impiegati (inclusi i quadri) e dirigenti. Considerata da un lato la limitata incidenza delle occupazioni manuali nei servizi finanziari e dall'altro l'esigua numerosità dei lavori dirigenziali, si è optato per condurre tutta l'analisi sul solo gruppo degli impiegati.

Oltre alla precisione nella misura salariale, un altro ovvio vantaggio dei dati amministrativi rispetto alle indagini campionarie risiede nella numerosità delle osservazioni a disposizione, essendo il costo di produzione di una osservazione essenzialmente nullo. Nel nostro caso, per i settori bancario, metalmeccanico e commercio disponiamo di campioni di circa 30000 osservazioni per anno su un totale di 15 anni (circa mezzo milione di osservazioni in totale per ciascun settore), mentre per il settore assicurativo abbiamo circa 3000 osservazioni all'anno. Tale elevata numerosità campionaria consentirà di produrre statistiche affidabili anche per un livello di disaggregazione piuttosto fine (in particolare la dinamica nel ciclo di vita, si veda più avanti).

Si vuole nel seguito concentrare l'attenzione su *tre specifici aspetti* della dinamica retributiva. In primis si guarderà all'evoluzione del *salario medio*, la misura che più immediatamente viene in mente come proxy del benessere dei lavoratori, e che qui si considererà con il duplice scopo di fornire un indicatore di sintesi della dinamica salariale nel settore bancario e una caratterizzazione del posizionamento relativo dei quattro settori considerati all'interno della più generale struttura salariale nazionale. In secondo luogo si prenderà in esame la *disuguaglianza salariale*, misurata con indicatori di dispersione, il che consentirà di porre a confronto i vantaggi retributivi e la loro evoluzione sia nel settore bancario, sia negli altri settori presi in esame. L'interpretazione delle misure di dispersione è ambivalente. Da un lato esse riflettono l'esistenza di differenziali di

produttività e di rendimenti degli investimenti in capitale umano all'interno dell'economia e, in un certo senso, rappresentano l'incentivo per i singoli a migliorare la propria produttività per scalare le gerarchie salariali. D'altro canto, differenziali eccessivi sono spesso interpretati come sintomo di una iniqua distribuzione dei redditi con effetti avversi sul benessere, come testimoniato dall'ampio dibattito in corso intorno al contenimento o alla riduzione delle disuguaglianze. Nella letteratura degli ultimi anni, i differenziali salariali sono anche stati collegati al concetto di volatilità del reddito da lavoro, definita come dispersione dei tassi di crescita dei salari individuali, solitamente associata al grado di rischio del reddito stesso quale ulteriore elemento di riduzione del benessere. Il terzo aspetto che prenderemo in considerazione è quindi quello della *volatilità del salario*, operazione resa possibile dalla disponibilità di una banca dati longitudinale come la nostra, con la quale è possibile calcolare i tassi di crescita dei salari a livello del singolo lavoratore, e valutarne la dispersione.

Gli aspetti sopra richiamati saranno osservati da *due prospettive complementari*. La prima è la *prospettiva di serie storica* la quale ci consentirà di porre in relazione le dinamiche salariali con il ciclo economico. Successivamente si intende spostare il focus da un'ottica storica ad una *prospettiva di ciclo di vita*, con lo scopo di quantificare le caratteristiche delle carriere salariali nei vari settori presi in esame. Si comincerà da un'analisi del salario medio per età, avendo come riferimento l'intervallo dai 21 ai 55 anni, fornendo quindi una ampia copertura del grosso delle carriere lavorative. Questo tipo di analisi è reso possibile dai dati amministrativi sia perché il campione ha elevata numerosità consentendo di produrre stime affidabili per ciascuna classe d'età; sia perché l'ampio intervallo temporale (1991-2015) fa sì che ogni statistica sia calcolata utilizzando

informazioni provenienti da fasi storiche tra loro diverse, in tal modo neutralizzando l'effetto della dinamica del ciclo economico nella stima dell'evoluzione nel ciclo di vita.

2.1 *Evoluzione storica*

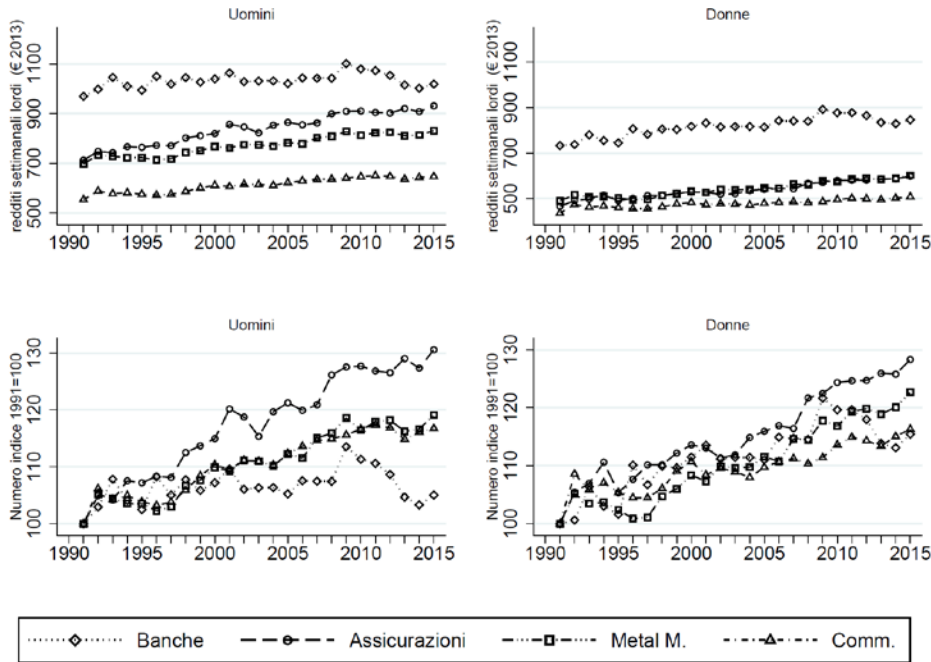
La FIG. 9 fornisce il quadro dell'evoluzione per quel che riguarda la media dei salari nei quattro settori presi in esame, limitatamente alle occupazioni non manuali, separatamente per uomini e donne. Gli impiegati maschi del settore bancario risultano avere la retribuzione settimanale lorda (in termini reali a prezzi 2013) più elevata nell'arco di tutto il periodo considerato, senza però mostrare una particolare evoluzione nel periodo (grafico in alto a destra nella figura.). Il valore del 1991 si aggira intorno ai 950€, mentre quindici anni più tardi il valore si attesta intorno ai 1000€. Nello stesso periodo, il settore meno remunerato, ovvero il commercio, passa da circa 550€ a circa 750€. Nel complesso la forbice retributiva tra settori è andata riducendosi nel periodo. Degna di nota è l'evoluzione del settore assicurativo, che passa da valori sostanzialmente identici a quelli del metalmeccanico nel 1991, a cifre non lontane da quelle del settore bancario nel 2015. Il grafico in basso a destra in FIG. 9 riporta la stessa variabile sotto forma di numero indice (1991=100), in modo da dare conto dei tassi di crescita del salario reale nel periodo. Come anticipato la crescita più veloce si è registrata nel comparto assicurativo, con un incremento cumulato del 30% in 15 anni. Il fanalino di coda della crescita salariale è invece proprio il settore bancario, per il quale il valore del 2015 è di circa il 5% maggiore del valore iniziale. Da notare in particolare è il crollo della retribuzione reale negli anni della grande recessione nei quali si sono persi circa 10 punti percentuali della crescita accumulatasi tra il 1991 e il 2009.

La parte destra della FIG. 9 riporta l'evoluzione dei salari medi femminili. Qui, il divario tra le impiegate del bancario e quelle degli altri settori è decisamente netto, con un gap salariale che passa da essere circa il 40% in più per il settore bancario nel 1991 a circa il 50% in più nel 2015. Guardando ai tassi di crescita (grafico a destra in basso in FIG. 9) non si nota per le donne nel settore bancario uno svantaggio così evidente come quello osservato nel caso degli uomini.

La FIG. 10 offre una panoramica sulla dispersione dei ventagli retributivi all'interno di ciascun settore, misurata mediante la deviazione standard dei salari in scala logaritmica, misura adottata frequentemente in letteratura in quanto la trasformazione logaritmica rende esente la misura di dispersione da variazioni dovute all'unità di misura. Nel grafico di destra, riferito agli uomini, si evidenzia un rimarchevole incremento di dispersione per il settore assicurativo il quale, posto in relazione alla parimenti rimarchevole crescita della media salariale del settore, suggerisce che nel periodo siano aumentati sensibilmente gli stipendi degli impiegati e quadri nella parte alta della gerarchia salariale. Per quanto riguarda il settore bancario, è degno di nota il calo di dispersione che si osserva negli anni della grande recessione; messo in relazione al rallentamento della crescita salariale osservata per la media, questa evidenza è compatibile con una perdita di potere d'acquisto nella zona alta della distribuzione dei salari, ma anche con il fatto che in questo periodo gli impiegati a elevata remunerazione potrebbero avere accelerato la transizione al pensionamento. Per quanto riguarda le donne nel settore bancario, grafico di destra in FIG. 10, in ciascun settore si evidenzia un certo aumento dei differenziali salariali nel periodo, in misura più marcata nel manifatturiero, mentre l'assicurativo è il settore che registra la dispersione maggiore.

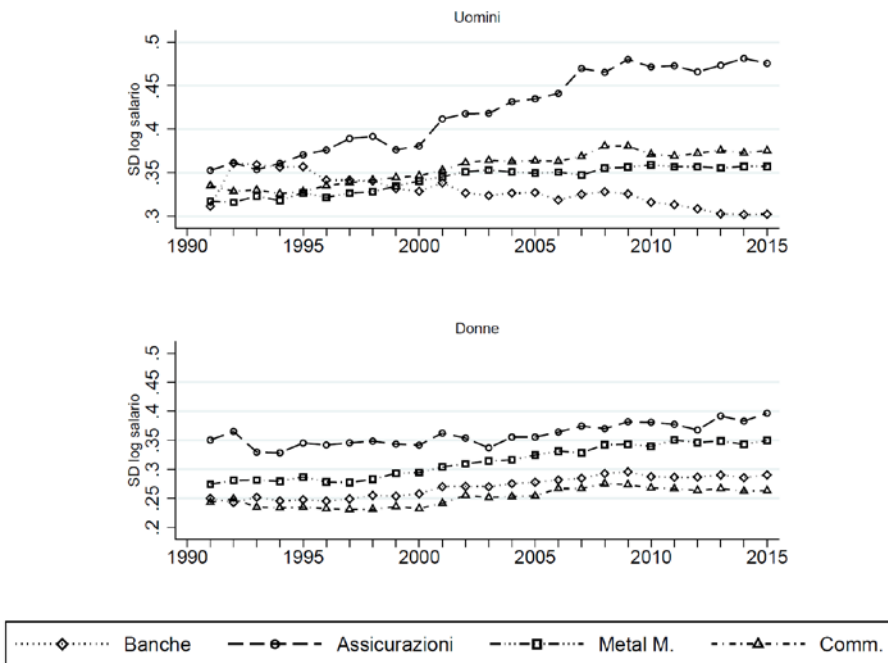


FIG. 9 - Media delle retribuzioni di fatto settimanali lorde, 1991 - 2015



Fonte: elaborazioni su dati INPS LoSaI.

FIG. 10 - Deviazione standard delle log-retribuzioni di fatto settimanali lorde, 1991 - 2015

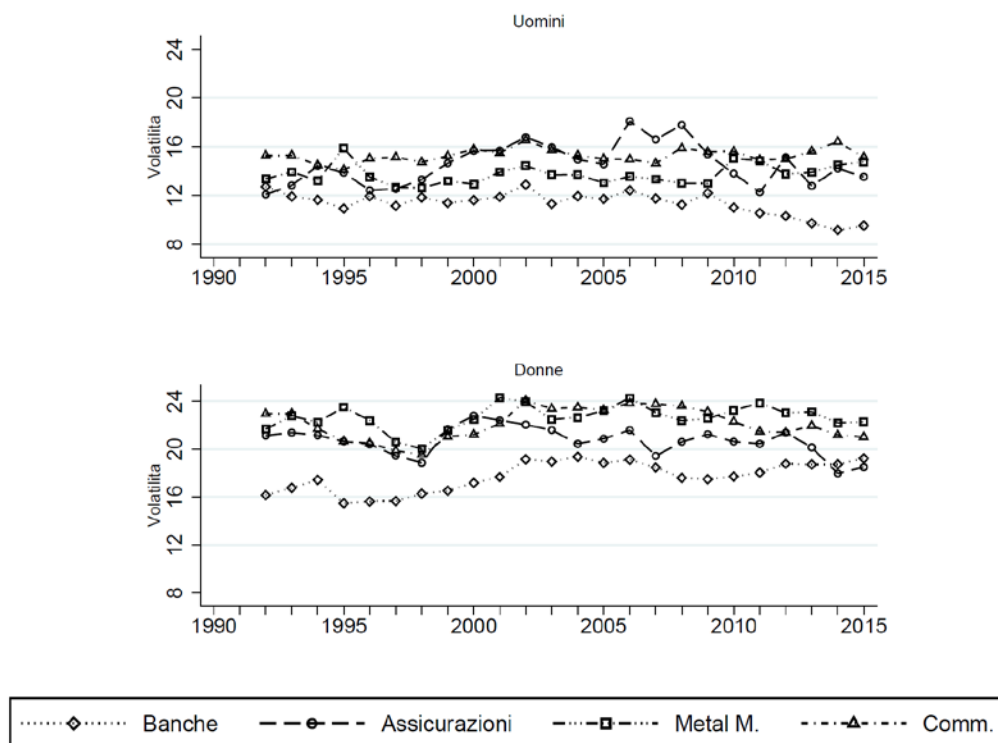


Fonte: elaborazioni su dati INPS LoSaI.

La FIG. 11 prende in esame la volatilità dei salari, misurata dalla deviazione standard del tasso di crescita delle retribuzioni, usando come livello base per il calcolo del tasso di crescita tra il periodo t-1 e il periodo t la media tra il salario nei due periodi; questo accorgimento consente di ottenere una misura che includa anche gli ingressi e le uscite dallo stato di occupazione, quando il salario viene convenzionalmente fissato pari a 0. Quindi si tratta di una misura che mischia volatilità salariale e volatilità occupazionale, ma per comodità continueremo a riferirci ad essa come volatilità salariale. Il grafico nella parte alta della figura è riferito agli uomini e mostra una sostanziale stazionarietà della volatilità salariale. Si nota per gli uomini del settore bancario una riduzione della

volatilità negli anni della grande recessione, la quale permette di escludere che il calo di dispersione salariale osservato in FIG. 10 fosse conseguenza di ondate di pensionamenti nella parte alta della distribuzione, in quanto le transizioni alla non occupazione sarebbero registrate dalla nostra misura come aumenti di volatilità. La spiegazione più plausibile resta dunque quella di un calo degli stipendi più elevati, ad esempio legato alle componenti variabili della retribuzione. Anche per le donne (grafico nella parte bassa) gli andamenti della volatilità sono sostanzialmente stazionari, ma nel settore bancario si nota un certo aumento concentrato nella seconda metà degli anni '90.

FIG. 11 - Volatilità delle retribuzioni di fatto settimanali lorde, 1991 - 2015



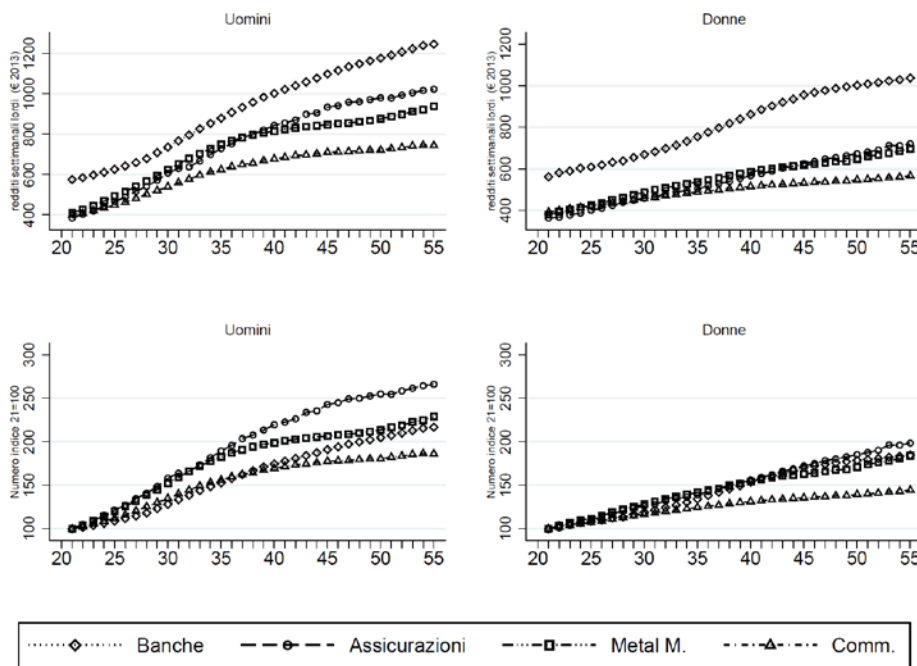
Fonte: elaborazioni su dati INPS LoSaI.

2.2 Carriere salariali

In quest'ultima parte dell'articolo, utilizziamo i dati amministrativi per ricostruire le carriere salariali, ovvero considerando gli indicatori salariali non rispetto al tempo storico, bensì rispetto all'età dei lavoratori. La presenza nell'archivio

INPS di individui nati lungo un arco temporale di 50 anni (dal 1936 al 1986) fa sì che le statistiche per età non risentano eccessivamente delle evoluzioni storiche discusse più sopra.

FIG. 12 - Ciclo di vita delle retribuzioni medie di fatto settimanali lorde

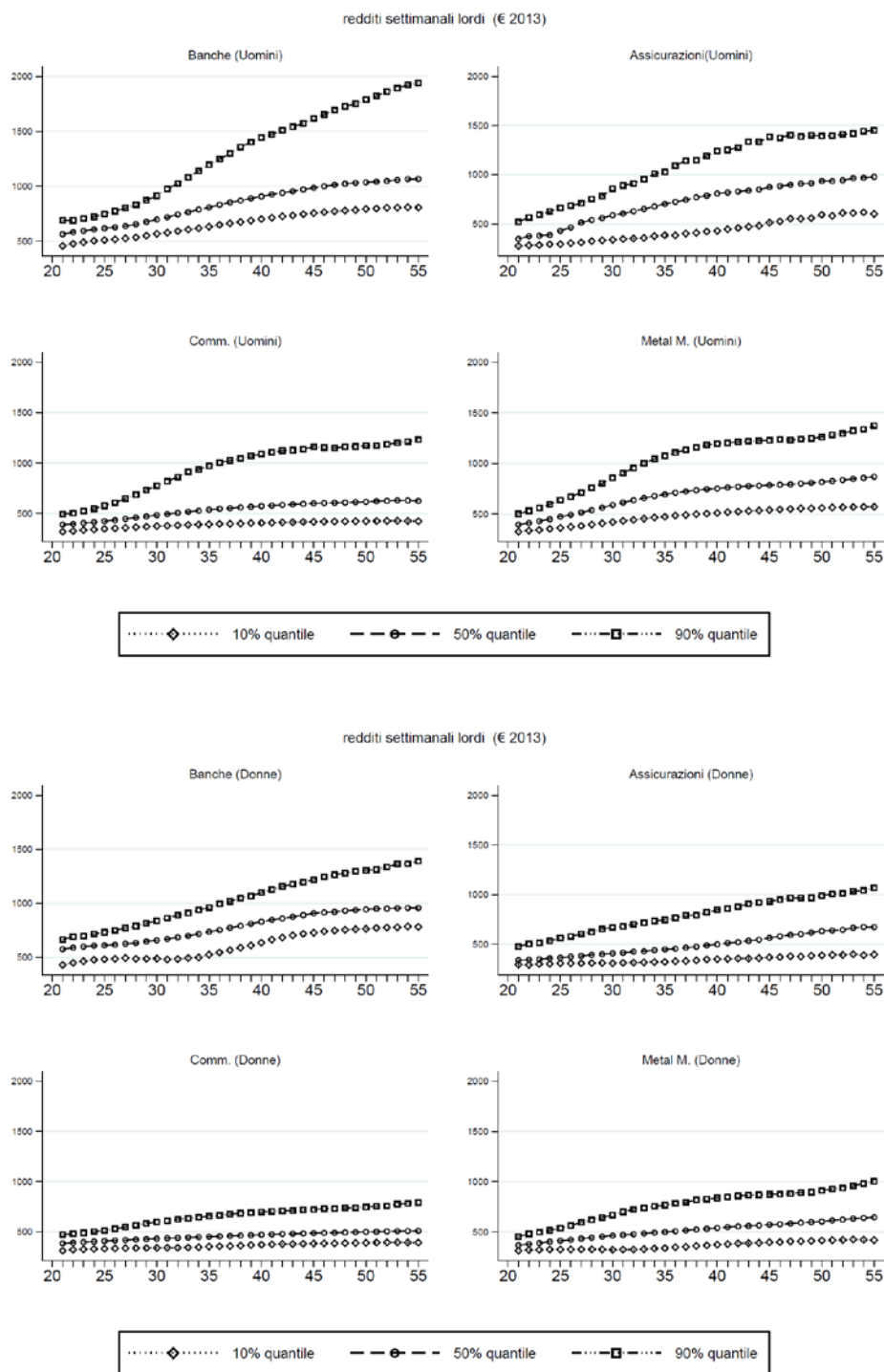


Fonte: elaborazioni su dati INPS LoSaI.

La FIG. 12 mostra la carriera salariale media dai 21 ai 55 per uomini e donne. L'evidenza sembra suggerire che "lavorare in banca" sia piuttosto conveniente a ciascun livello di avanzamento della carriera. Per gli uomini (grafico in alto a sinistra), a 21 anni il differenziale tra i bancari e gli altri lavoratori è pari a circa il 50%. Verso i 25 anni la carriera dei bancari "decollo" segnando un'accelerazione che si protrae fino circa a 40 anni, marcando un incremento di due terzi rispetto al valore iniziale. Dopo i 40 anni, si osserva un rallentamento della crescita, e negli ultimi 15 anni di carriera osservata l'incremento è pari al circa 20%. Le carriere negli altri settori si sviluppano a

livelli più contenuti, degno di nota è il settore assicurativo che dopo i 40 anni stacca il settore metalmeccanico. Per le donne (grafico in alto a destra), il vantaggio di carriera del settore bancario è ancora più evidente; si nota altresì come l'accelerazione di carriera sia ritardata rispetto agli uomini, venendo a collocarsi tra i 35 e i 42 anni, chiaro effetto delle interruzioni per maternità. La parte inferiore della figura ripropone le evidenze in termini di numeri indice, mostrando che nel settore bancario i tassi di crescita non sono i più elevati dell'economia, ovvia conseguenza del fatto che i livelli iniziali sono i più elevati.

FIG. 13 - Ciclo di vita delle retribuzioni di fatto settimanali lorde al 10, 50 e 90 percentile



Fonte: elaborazioni su dati INPS LoSaI.

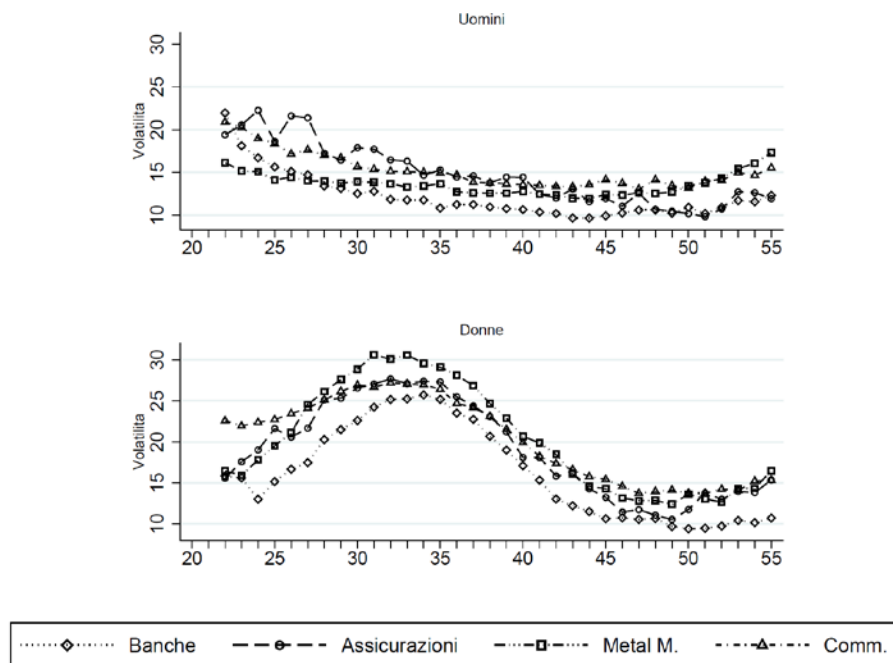


La FIG. 13 offre una panoramica della forbice salariale tra stipendi alti e bassi in funzione dell'età dei lavoratori, all'interno di ciascun settore industriale. In particolare viene rappresentata l'evoluzione dei percentili di reddito. Ad esempio, il decimo percentile è la retribuzione del lavoratore il cui salario delimita il 10% più povero della distribuzione dei redditi, rappresenta dunque una misura di basso salario. Analoga interpretazione hanno gli altri due percentili rappresentati in figura, il 50% e il 90%, i quali dunque danno conto delle retribuzioni mediane e di quelle elevate, rispettivamente. La lettura del grafico è duplice. Da un lato esso consente di verificare i ventagli retributivi all'interno di ciascun settore; dall'altro esso offre anche una prospettiva sui differenziali intersettoriali nelle retribuzioni basse, mediane o alte. Per gli uomini del settore bancario (grafico in alto a sinistra), si evidenzia un ciclo di vita delle retribuzioni alquanto eterogeneo. A 21 anni la distribuzione è compressa senza differenze degne di nota tra redditi bassi e alti, e rimane tale fino verso i 30 anni. Da quel momento in poi, i lavoratori ad alto salario "decollano", segnando un incremento retributivo del 100% dai 30 ai 55 anni. Invece, per le retribuzioni intermedia, non solo il livello a 30 è inferiore, ma anche gli incrementi sono decisamente più contenuti, nell'ordine del 25 - 30%. Questo implica che nell'arco della carriera la forbice si allarga e in particolare aumenta la distanza tra la parte alta della distribuzione e la parte medio bassa. È anche interessante confrontare l'andamento mediano in FIG. 13 con l'andamento medio in FIG. 12; in quest'ultimo caso, il valore a 55 anni supera i 1200€ mentre la mediana (il 50* percentile) in FIG. 13 è 1000€, il che mostra come in presenza di distribuzioni salariali fortemente asimmetriche, come quella dei bancari a 55 anni, affidarsi alla media può condurre a trarre conclusioni non esattamente rappresentative del complesso dei lavoratori.

Un'implicazione interessante è che il confronto con il comparto assicurativo operato alla mediana delle retribuzioni porta a conclusioni differenti rispetto a quelle raggiunte utilizzando la media in FIG. 12. In particolare, mentre con la media si evidenziava un differenziale di circa il 20% a 55 anni a favore dei bancari, la mediana non indica alcuna significativa differenza tra i comparti. In sostanza, la media risente di un effetto di traino operato dalla crescita reddituale nella parte alta della distribuzione, mentre la mediana ne è esente. In generale, nel confronto con tutti gli altri settori, quello bancario si distingue per andamenti fortemente asimmetrici con consistente crescita dei redditi più elevati e più contenute variazioni dei redditi medio-bassi. Considerazioni analoghe valgono anche per le donne, rappresentato nella colonna di destra in FIG. 13. È degno di nota che per le lavoratrici del settore bancario nella parte bassa della distribuzione si assista a un recupero salariale in corrispondenza dei 35 anni, vale a dire una volta portate a termine le interruzioni per maternità. Questa evidenza potrebbe anche riflettere autoselezione nei rientri dalle maternità.

L'ultimo aspetto delle carriere salariali che vogliamo prendere qui in considerazione è dato dalla volatilità retributiva, che viene rappresentata per uomini e donne in FIG. 14. Le evidenze sono oltremodo interessanti. Per gli uomini, tutti i settori mostrano un andamento ad U che è tipico in letteratura. Le fasi iniziali e finali della carriera sono più volatili rispetto alla fase centrale. Si ricordi che l'indicatore tiene conto anche delle transizioni da e verso la non occupazione, il che aiuta a contestualizzare l'andamento ad U evidenziato. Per le donne si nota un ciclo di vita della volatilità radicalmente differente, in particolare gli anni della maternità corrispondono ad un picco nell'indicatore di volatilità.

FIG. 14 - Ciclo di vita della volatilità delle retribuzioni di fatto settimanali lorde



Fonte: elaborazioni su dati INPS LoSaI.

Considerando che i dati retributivi includono i trattamenti di maternità, l'evidenza suggerisce che la turbolenza sia più di tipo reddituale che non occupazionale. Ad esempio, al rientro dalla maternità le retribuzioni di fatto stentano a recuperare il trend che seguivano prima dell'interruzione, e gli anni del catching up incrementano il grado complessivo di volatilità. È altresì interessante osservare come nel settore bancario il picco della volatilità si registri con un paio d'anni di ritardo rispetto agli altri settori, suggerendo che le interruzioni per maternità avvengono più tardi.

3. Conclusioni

In questo articolo abbiamo fornito evidenza sulla dinamica del costo del lavoro nel settore bancario italiano. Prendendo come riferimento i dati della Banca d'Italia, abbiamo evidenziato come il costo

medio annuo per dipendente sia aumentato del 6.6% fra il 2010 ed il 2018. Mettendo questo risultato sotto la lente d'ingrandimento, abbiamo visto come il costo del lavoro sia diminuito nel periodo pre-2013 (-4.7%) e sia poi iniziato a crescere a partire dal 2013 (+8.2%). Tale evidenza è confermata, seppur con differente magnitudine, anche dall'analisi svolta sui dati dell'indagine ISTAT-OROS. Grazie a questi dati trimestrali, abbiamo appreso che il trend crescente prosegue fino al primo trimestre del 2019, ultimo periodo per cui sono disponibili i dati. Questi risultati sono stati ottenuti considerando dei valori nominali. Depurando la serie dal trend inflazionistico tramite un opportuno indice dei prezzi (NIC), il costo del lavoro segue una dinamica simile a quello espresso in termini nominali, ma mostra, nell'arco dell'intero periodo, una diminuzione del 5.3%. Il confronto internazionale per mansione professionale



condotto tramite i dati ABI, ci ha permesso di evidenziare come l'Italia presenti uno svantaggio competitivo nei confronti dei principali *partners* europei. I dati Eurostat sembrano confermare questo risultato, anche se relativamente al solo 2008. Successivamente, nelle indagini degli anni 2012 e 2016, i dati mostrano una convergenza dei livelli del costo del lavoro europeo e una conseguente diminuzione dello svantaggio competitivo italiano.

L'analisi si è successivamente rivolta alla dinamica delle retribuzioni di fatto utilizzando il dataset amministrativo INPS. Il confronto tra settore bancario e altri comparti dell'economia rivela che negli ultimi 15 anni i livelli retributivi bancari sono sempre stati al di sopra rispetto agli altri settori, mentre la dispersione dei ventagli è andata lievemente diminuendo per gli uomini. L'analisi delle carriere retributive ha evidenziato che a partire dai trent'anni si assiste nel bancario a un vero e proprio decollo dei lavoratori uomini a elevata retribuzione, le cui paghe crescono a tassi sostenuti per il decennio successivo, e rallentano leggermente solo dopo i quarant'anni; la carriera salariale del bancario mediano cresce invece molto più modestamente. Nel complesso i differenziali retributivi si allargano enormemente nell'arco della carriera. Queste dinamiche sono evidenti anche per le donne, seppur con minore intensità

3. DIGITALIZZAZIONE, AUTOMAZIONE E LAVORO NEL SETTORE FINANZIARIO

Claudio Lucifora ♦

Il settore finanziario, sotto la spinta dei processi di digitalizzazione e automazione, sta subendo profonde trasformazioni che investono diverse dimensioni: la ristrutturazione degli assetti organizzativi, gli strumenti finanziari, i livelli e la composizione del personale ed anche il modo di interagire con la clientela. Oggi non esistono banche che non si avvalgano di un supporto informatico automatizzato per i rapporti con i clienti. Anche nel settore assicurativo l'utilizzo dell'intelligenza artificiale consente già lo svolgimento di funzioni con elevato grado di complessità e astrazione.

Con le trasformazioni della società nascono nuove esigenze e nuovi segmenti di mercato e si creano quindi nuovi servizi e nuove professioni. L'innovazione digitale in ambito finanziario non è un fenomeno specifico o isolato al settore stesso, ma è parte di un più ampio processo di trasformazione che investe l'intera l'economia e che da questa non può prescindere. Il capitolo presenta un percorso ragionato di come le nuove tecnologie interagiscono con le dinamiche dei mercati finanziari e assicurativi nell'attuale contesto di rapido mutamento e crescente concorrenza tra gli operatori, evidenziando come le istituzioni finanziarie abbiano nel tempo cercato di adattarsi per soddisfare la domanda della clientela e controllare la concorrenza. Malgrado i ritardi, emerge anche una forte attenzione degli operatori e delle istituzioni nei confronti del fenomeno del FinTech, a cui sono state dedicate numerose iniziative di studio e proposte legislative. Il ruolo del Governo e delle parti sociali, nei prossimi anni, saranno fondamentali per orientare le scelte e garantire il dialogo sociale di fronte a cambiamenti che rivoluzioneranno gli assetti del settore e la struttura dell'occupazione. Ugualmente importante è il ruolo della contrattazione, per gestire il cambiamento ammortizzando gli effetti sull'occupazione, senza ostacolare le nuove esigenze produttive.

Introduzione

L'innovazione tecnologica che si è sviluppata negli ultimi decenni sotto la spinta di digitalizzazione e automazione dei processi ha profonde implicazioni per il lavoro e per la società nel suo complesso. Sebbene l'attenzione sia tutta orientata alla cosiddetta rivoluzione industriale (o Industria 4.0) e agli effetti delle nuove tecnologie sui processi produttivi e sulle catene del valore, non va trascurato che anche il settore dei servizi, soprattutto nei servizi tecnologicamente più avanzati, ha sperimentato profonde trasformazioni. Le innovazioni di ultima generazione si caratterizzano per la pervasività dei loro effetti che interessano sia i consumatori, in termini di preferenze e comportamenti, sia i lavoratori, che

vedono ambienti e condizioni di lavoro sempre più regolati da algoritmi intelligenti. Digitalizzazione e automazione dei processi, in questo modo, esercitano un effetto profondo non solo sui livelli dell'occupazione ma anche sulla sua composizione, aumentando la tendenza alla polarizzazione delle professioni e dei redditi nel mercato del lavoro (Autor et al. 2006; Bryjolfsson e McAfee 2015). Negli Stati Uniti, dove la digitalizzazione ha radici più lontane, tra le prime dieci società per capitalizzazione di borsa figurano oggi società che operano prevalentemente su piattaforme digitali e che dieci anni fa non comparivano neppure agli ultimi posti della classifica.

♦ Università Cattolica del Sacro Cuore



Anche il settore finanziario, soprattutto negli ultimi decenni sotto la spinta dei processi di digitalizzazione e automazione, ha subito continue trasformazioni che hanno portato ad una profonda ristrutturazione degli assetti organizzativi, del personale, dei principali strumenti finanziari utilizzati e del modo di interagire con la clientela. Mentre sino a pochi decenni fa la figura del cassiere rappresentava la professione di riferimento nel settore bancario e le interazioni con i distributori automatici erano vissute dalla clientela con diffidenza, oggi non esistono banche che non si avvalgano di un supporto informatico automatizzato per i rapporti con i clienti. L'uso della moneta elettronica e la possibilità di effettuare pagamenti direttamente da casa sono servizi largamente diffusi. Nel settore assicurativo la professione dell'agente, figura centrale nel ramo commerciale, sta progressivamente perdendo il suo ruolo tradizionale, in cui le funzioni puramente amministrative ed i rapporti con la clientela vengono sostituiti da applicazioni di intelligenza artificiale che consentono lo svolgimento di compiti con un elevato grado di complessità e astrazione. Nelle previsioni a 10 anni effettuate dal Bureau of Labor Statistics la professione del cassiere di banca e quella dell'agente assicurativo tradizionale sono inserite nell'elenco delle professioni che sono destinate a scomparire (BLS, 2019). Oltre ai lavoratori, le nuove tecnologie e i social media hanno cambiato anche la figura stessa del cliente e il suo modo di rapportarsi alle istituzioni finanziarie, trasformando il cliente da soggetto passivo a *social customer*, in grado di accedere in tempo reale ad una grande mole di informazioni e di fruire di servizi sempre più personalizzati secondo le proprie esigenze. Contestualmente, è cambiato anche il contesto socio-demografico e la domanda di servizi finanziari. Per esempio, l'invecchiamento della popolazione e la crescente non autosufficienza

hanno determinato un aumento della domanda di servizi assicurativi e finanziari da parte delle fasce più anziane della popolazione. L'apertura di questi nuovi mercati è facilitata dalle nuove tecnologie che consentono di profilare la clientela e di intercettarne le esigenze facilitando l'accesso ai servizi sociali e sanitari, e sostenendo le necessità di assistenza e cura. Non a caso tra le professioni destinate a crescere più rapidamente nei prossimi decenni il Bureau of Labor Statistics indica molte qualifiche sanitarie, come addetti ai servizi di long-term-care, infermieri, e terapisti funzionali; ma anche analisti per il settore assicurativo sanitario e previdenziale (BLS, 2019). Parallelamente all'aumento e alla diffusione delle piattaforme assicurative e finanziarie automatizzate per i rapporti con i clienti, è aumentata anche la domanda di sicurezza delle informazioni e protezione della clientela dal cybercrime. Nascono quindi nuove esigenze e nuovi segmenti di mercato orientati all'acquisto di servizi di prevenzione e di assistenza informatica, e con le trasformazioni della società si creano quindi nuovi servizi e nuove professioni. L'innovazione digitale in ambito finanziario non è quindi un fenomeno specifico o isolato al settore stesso, ma è parte di un più ampio processo di trasformazione che investe l'intera l'economia e che da questa non può prescindere. Questo capitolo presenta un percorso ragionato di come le nuove tecnologie interagiscono con le dinamiche dei mercati finanziari e assicurativi nell'attuale contesto di rapido mutamento e crescente concorrenza tra gli operatori, evidenziando come le istituzioni finanziarie abbiano nel tempo cercato di adattarsi per soddisfare la domanda della clientela e controllare la concorrenza. In capitolo è organizzato nel seguente modo. Il paragrafo 1 presenta le principali caratteristiche dei processi di innovazione tecnologica nel settore finanziario. Il paragrafo 2 discute gli effetti di digitalizzazione e automazione

sui livelli e sulla struttura dell'occupazione, e le ricadute sulla domanda di competenze e sull'organizzazione del lavoro. Il paragrafo 3 approfondisce gli effetti con riferimento al settore bancario italiano. L'ultimo paragrafo presenta alcune considerazioni conclusive e discute le implicazioni per il dialogo sociale.

1. L'innovazione tecnologica nei servizi finanziari

Negli ultimi decenni, gli effetti del progresso tecnologico nel settore finanziario hanno prodotto cambiamenti epocali negli assetti e nell'organizzazione degli intermediari finanziari. Si pensi per esempio all'introduzione dei primi ATM negli anni settanta, ai sistemi di trading online negli anni novanta e alla diffusione dell'internet banking negli anni duemila. Negli anni più recenti per descrivere la trasformazione digitale nei prodotti e servizi bancari, finanziari e assicurativi, sono stati coniati nuovi termini, come "FinTech", ad indicare applicazioni digitali a supporto dell'attività delle banche (pagamenti elettronici, piattaforme di finanziamento per la clientela retail o per progetti innovativi e start-up, attività di negoziazione e consulenza automatizzate), oppure "InsurTech", con riferimento ai nuovi sistemi digitali per gestione dei rischi nel settore assicurativo. Le nuove tecnologie digitali si sono diffuse nel settore finanziario con grande rapidità, sia per una maggiore propensione del settore alla digitalizzazione, sia per effetto delle reti di clienti e operatori che hanno moltiplicato le opportunità di ingresso di nuovi operatori che hanno sfruttato il digitale come fattore competitivo. Un ulteriore fattore è da ricondurre all'introduzione di semplificazioni normative dirette a favorire l'innovazione finanziaria, che hanno consentito ai nuovi operatori, limitatamente ad alcune attività, di

sostenere minori costi e vincoli regolatori rispetto agli intermediari tradizionali (Panetta, 2017).

Le aziende già leader nel mercato dell'informazione digitale, e numerose start-up tecnologicamente avanzate sono state il principale motore del cambiamento. Da un lato, si è osservata una maggiore concorrenza tra intermediari tradizionali e nuovi intermediari tecnologicamente avanzati, dall'altro si sono sviluppati nuovi processi di integrazione attraverso acquisizioni (soprattutto nel caso delle startup) e piani di collaborazione finalizzati all'operatività in alcuni ambiti specifici (pagamenti, trading, cybersecurity, blockchain, ecc.). Nell'ambito del FinTech l'innovazione tecnologica si è sviluppata principalmente in due diversi ambiti: i nuovi modelli di business, che offrono prodotti più o meno tradizionali attraverso piattaforme digitali in cui si incontrano diversi operatori; i modelli basati sulle tecnologie emergenti, in cui i servizi finanziari si appoggiano su applicazioni basate su intelligenza artificiale, machine learning e big data. Nell'ambito dei servizi di InsurTech, le applicazioni hanno riguardato principalmente l'utilizzo di Big Data e informazioni ottenute da innovazioni tecnologiche per migliorare la capacità predittiva del rischio e trasferirla in prodotti specifici alla clientela. Tuttavia, ancora oggi in Italia, molti istituti bancari e compagnie assicurative non sono in grado di sfruttare appieno le potenzialità che l'utilizzo dei Big Data consente. Molte di queste funzioni, soprattutto nella fase iniziale, hanno dei costi fissi monetari e non monetari elevati che finiscono per rallentare l'adozione.

La TAB. 1 mostra le principali funzioni in cui operano gli intermediari finanziari tradizionali e tecnologicamente avanzati (IOSCO, 2017).

**TAB. 1 - Innovazione tecnologica e servizi finanziari**

	FinTech
Pagamenti	gestione elettronica dei pagamenti (smartphone, internet) che favoriscono una circolazione virtuale della moneta
Planning finanziario	tecnologie in grado di automatizzare e semplificare le modalità di pianificazione ed elaborazione dei dati (investimenti long-term, piani di risparmio, fondi pensione) (Chatbot, roboadvisor)
Lending/crowdfunding	piattaforme che facilitano lo scambio peer-to-peer (prestiti fra privati, finanziamento di progetti imprenditoriali)
Trading	tecnologie che supportano gli operatori nell'automatizzazione delle transazioni sui mercati dei titoli (trade pricing e social trading) o nella elaborazione di piani di investimento (roboadvisory)
Blockchain/DLT	transazioni archiviate in un registro digitale "a blocchi" (o anelli di una catena) in condivisione con tutti gli operatori di una data rete, a cui viene garantita la tracciabilità attraverso codici crittografati (Distributed-Ledger-Technology)
Smart contracts	gestione documentale virtuale per regolare l'esecuzione di clausole contrattuali in modalità smart (i cosiddetti token)
Big Data/Analytics	analisi delle informazioni contenute in enormi quantità di dati (Big Data) per le commercializzazione di prodotti e servizi finanziari
Sicurezza/cyber security	algoritmi che garantiscono identità e sicurezza delle transazioni della rete (identità digitale, autenticazione, crittografia, protezione).
	InsurTech
previsioni	applicazioni per migliorare la capacità predittiva e di gestione del rischio delle compagnie assicurative; raccolta dati attraverso wearable smart devices
InsurPricing	analisi dei dati per la tariffazione dei rischi
Piattaforme P2P	piattaforme per la realizzazione di interazioni automatiche fra compagnie assicurative e clientela; comparison portals per confronto fra diversi prodotti assicurativi e tipologie di providers; Insurance Cross Sellers applicazioni per offerta prodotti assicurativi complementari
digital brokers	applicazioni di distribuzione assicurativa attraverso internet e smartphones (Chatbot, roboadvisory)

Fonte: IOSCO, 2017

Nel settore finanziario gli effetti dell'introduzione di nuovi strumenti di pagamento e intermediazione sono ancora limitati, ma in rapida crescita. A livello globale il numero di utenti che si avvalgono di meccanismi di pagamento digitali negli ultimi anni è più che raddoppiato, così come sono aumentati vertiginosamente i finanziamenti alle imprese che usano piattaforma digitali per le vendite. La digitalizzazione sta rendendo sempre meno importante la forma del mezzo di pagamento, mentre i pagamenti possono essere eseguiti tramite apparecchi digitali diversi, come smartphone, smartwatch e carte virtuali che funzionano grazie a circuiti e pagamenti che utilizzano il cloud e il riconoscimento digitale dell'identità. Ne consegue che l'accesso alla banda larga, un'alfabetizzazione digitale della clientela e le tecnologie di riconoscimento digitale sono fattori chiave per lo sviluppo e la diffusione dei servizi finanziari digitali. Da questo punto di vista, nonostante la maggioranza dei consumatori italiani disponga di un accesso internet sul proprio smartphone, solo una piccola percentuale di essi accede al conto bancario o effettua acquisti di beni e servizi online ad indicare come il mercato non sia ancora del tutto pronto per fruire appieno dei cambiamenti tecnologici in atto. La FIG. 1 mostra come in percentuale rispetto alla popolazione, in Italia l'utilizzo di ID digitali per il riconoscimento sia ancora molto limitato se confrontato con i principali paesi industrializzati, ma anche rispetto a molti paesi in via di rapido sviluppo.

Vi sono quindi fattori tecnologici e strutturali che pongono un freno alla crescita dei servizi e delle imprese FinTech. Per esempio nell'ambito dei sistemi di pagamento, la transizione dal contante alla moneta elettronica è, in Italia rispetto agli altri paesi, in forte ritardo. Nonostante un'ottima base infrastrutturale per i pagamenti digitali, una buona diffusione delle carte di pagamento e la possibilità di effettuare pagamenti in modo virtuale (con

smartphone, carte di pagamento e *contactless device*), la quota di transazioni effettuate ancora con il contante è prevalente. La FIG. 2 presenta la transizione dal contante ai pagamenti elettronici per un numero elevato di paesi, mettendo in evidenza come in Italia l'utilizzo del contante prevalga sia rispetto allo stock del totale dei pagamenti, sia in termini di variazione nel tempo. Le aspettative degli operatori, riguardo al ritardo accumulato nella diffusione dei pagamenti digitali rispetto agli altri paesi, sono che nei prossimi anni ci sarà una forte accelerazione nella diffusione di mezzi di pagamento digitali. Le aspettative di crescita, tuttavia, dipendono oltre che dai fattori tecnologici legati alla velocità di diffusione di sistemi di riconoscimento digitale (ad es. biometrici, ATM evoluti, ecc.) e alle possibilità di accesso alla rete, anche da una diffidenza culturale ancora diffusa nel nostro paese nei confronti dei pagamenti online (Future of Finance, 2019).

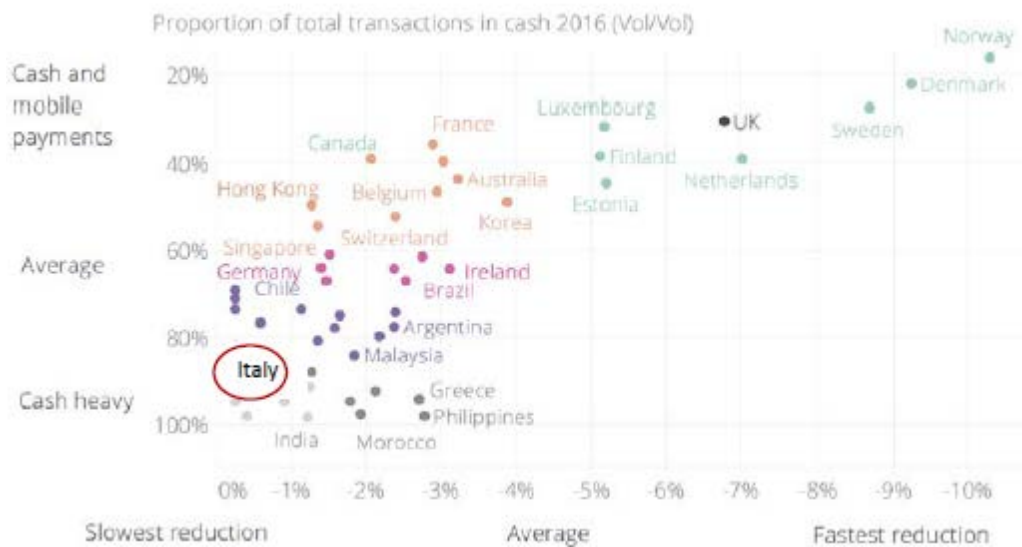
Anche la diffusione dell'InsurTech ha prodotto un impatto significativo nel settore assicurativo. La disponibilità di enormi quantità di informazioni ha consentito di migliorare notevolmente le capacità predittive dei rischi e la tariffazione degli stessi. La transizione digitale ha consentito di passare dai metodi tradizionali di profilazione del rischio basati su caratteristiche statiche dei clienti -- come età, residenza e professione -- a metodi di rilevazione dinamici in grado di trasmettere dati in tempo reale sul profilo di rischio degli assicurati. Per esempio, le informazioni trasmesse dalle scatole nere attraverso la rilevazione satellitare (GPS), oppure la disponibilità di video da webcam installate sugli autoveicoli, hanno consentito di monitorare le attività sospette e furti, di osservare gli stili di guida e la dinamica degli incidenti riducendo notevolmente i costi.

FIG. 1 – Utilizzo di ID digitali (in % della popolazione)



Fonte: Future of Finance, 2019

FIG. 2 – Il processo di transizione dal contante alla moneta elettronica



Fonte: Future of Finance, 2019

Meccanismi analoghi riguardano *wearable device* in grado di monitorare e trasmettere dati su stili di vita, comportamenti nonché funzioni vitali -- come ad esempio, la frequenza cardiaca o il tasso glicemico --, oppure dispositivi di domotica che consentono di controllare la sicurezza delle abitazioni -- come per esempio, furti, perdite d'acqua, fughe di gas o incendi. Infine, le tecnologie blockchain e l'accesso ai Big Data aprono nuove opportunità per la gestione dei contratti assicurativi e la gestione della clientela.

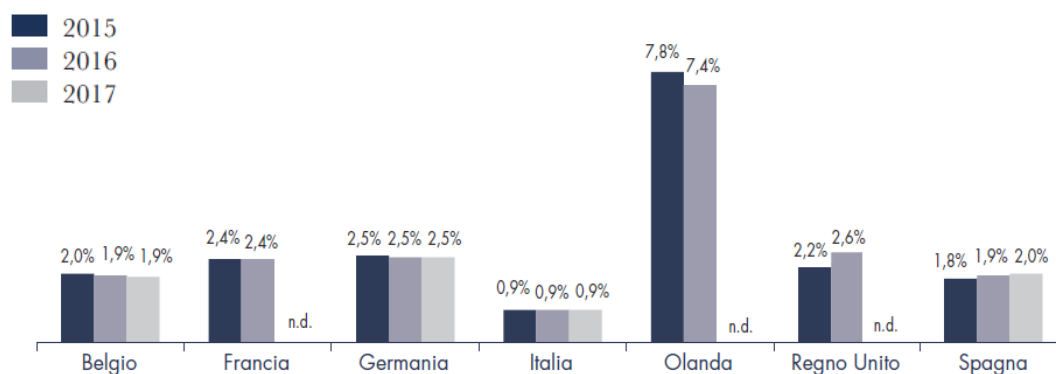
Vi sono poi ambiti in cui sia le tecnologie legate al FinTech sia quelle basate su InsurTech presentano elementi comuni e registrano una rapidissima crescita. Un esempio è quello della sicurezza informatica (cyber security) associata alla crescita esponenziale della vulnerabilità dei sistemi ad attacchi e incidenti di tipo informatico. Un'indagine condotta presso i maggiori provider di servizi informatici posiziona i costi annui per incidenti e frodi informatiche al primo posto, immediatamente dopo i costi di sviluppo, e in grado di incidere pesantemente sull'efficienza del settore.

Appare evidente come la diffusione delle tecnologie InsurTech abbia cambiato anche nel settore assicurativo, come già per il FinTech, la relazione fra compagnie assicuratrici e assicurati, accrescendo le potenzialità per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi. Queste dinamiche sembrano particolarmente rilevanti, considerando il gap di protezione dei rischi dalla salute fino alla tutela del patrimonio delle famiglie, che caratterizza l'Italia rispetto agli altri paesi. Per esempio, considerando un indicatore di sviluppo assicurativo -- dato dal rapporto tra i premi per le coperture assicurative danni rispetto al PIL -- dalla FIG. 3 emerge come tale indice non raggiunga neppure 1% in Italia, mentre in media è più del doppio negli altri paesi considerati.

In buona sostanza è possibile distinguere gli effetti

complessivi dell'innovazione digitale nel settore finanziario tra effetti di breve periodo e quelli di lungo periodo. Nel breve periodo, nonostante le potenzialità di sviluppo precedentemente discusse, è probabile che i vincoli strutturali e culturali che pongono un freno alla crescita dei servizi finanziari tecnologicamente avanzati finiscano per prevalere, condizionando la crescita del settore ed anche le sue ricadute sull'occupazione. Diverso invece il discorso che si potrebbe fare per il lungo periodo, in cui vincoli e colli di bottiglia eserciterebbero un effetto minore moltiplicando così gli effetti sull'occupazione, sia in termini negativi a causa dei lavori progressivamente rimpiazzati dalle nuove tecnologie, sia in termini positivi grazie all'apertura di nuovi mercati e nuove opportunità di sviluppo di prodotti e servizi. Quindi l'effetto finale che sarà lecito attendersi dipenderà largamente dalle dinamiche temporali e dal saldo dei due effetti contrapposti. Oltre a questi effetti, l'innovazione tende anche ad accentuare la concorrenza nei mercati finanziari attraverso l'ingresso di nuovi operatori, rendendo ancora più incerto l'esito finale.

FIG. 3 – Indicatore di sviluppo assicurativo, premi/PIL (in %, senza RCA-Auto)



Fonte: Insurance Europe, 2019

2. Digitalizzazione, automazione e lavoro nei servizi finanziari

2.1. Occupazione

Per la comprensione del rapporto tra cambiamento tecnologico e lavoro, il tema della (non-) neutralità del progresso è centrale. Si tratta di analizzare come le tecnologie interagiscono a seconda del contesto produttivo in cui vengono inserite e del tipo di lavoro di cui possono avvalersi. Tipicamente, gli economisti distinguono gli effetti su occupazione e competenze, considerando i fattori che sono ‘complementari’ alle nuove tecnologie e quei fattori che, invece, si configurano come ‘sostituiti’ della tecnologia stessa. Ne discende che i benefici e i costi dell’innovazione tecnologica e digitale, non si distribuiscono necessariamente in modo uniforme tra le professioni ed i settori. Nei casi in cui, ad esempio, le nuove tecnologie sono in grado di svolgere mansioni routinarie sia manuali sia cognitive, tipiche delle professioni meno qualificate, l’occupabilità dei lavoratori meno qualificati diminuisce mentre la loro disoccupazione aumenta. Aumentano quindi le diseguaglianze tra chi è occupato e chi occupa lavori che vengono progressivamente sostituiti da tecnologie digitali e quindi deve cambiare lavoro adeguando, se

necessario, le proprie competenze. Inoltre, aumentano anche le differenze di reddito tra gli occupati, in particolare tra chi possiede competenze digitali in grado di svolgere compiti complessi, e chi invece possiede competenze routinarie che sono parzialmente sostituibili da automazione e intelligenza artificiale, e che quindi perdono di valore sul mercato. Nella prima fase della rivoluzione digitale, nei decenni passati, l’introduzione delle tecnologie informatiche ha determinato una pronunciata polarizzazione del mercato del lavoro che, attraverso l’automatizzazione delle mansioni, ha visto progressivamente scomparire le professioni intermedie -- caratterizzate da mansioni routinarie -- a vantaggio sia di professioni a bassa qualifica -- tipicamente non-routine --, sia professioni ad alta qualifica -- complementari al capitale e alle nuove tecnologie (Autor e Dorn 2013; Goos et al. 2009). Questo fenomeno si manifesta perché la digitalizzazione dei processi, da un lato, favorisce le professioni più creative e orientate al *problem solving*, mentre dall’altro, necessita di professionalità difficilmente sostituibili dalla tecnologia come le social skills, la capacità di lavorare in team e di relazionarsi con i clienti (Morovec 2000).

In altri casi, l'innovazione tecnologica apre nuove opportunità, crea nuovi mercati e modalità innovative di interazione fra aziende e consumatori, accrescendo le potenzialità e la scala di produzione. L'applicazione delle nuove tecnologie digitali, unita alla crescita della potenza di trasmissione, immagazzinamento ed elaborazione dei dati consente, come precedentemente illustrato, lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi alla clientela. Alla domanda di nuovi bisogni corrispondono nuove professionalità e competenze che favoriscono la crescita dell'occupazione e del reddito (Autor et al. 2006). L'effetto dell'innovazione tecnologica e della digitalizzazione sull'occupazione e sulla sua composizione, in ultima analisi dipendono da come l'effetto 'sostituzione' e l'effetto 'scala' interagiscono tra i settori produttivi e le professioni.

Guardando all'esperienza delle passate ondate di innovazione tecnologica, alcuni studiosi prevedono un effetto contenuto e dilazionato nel tempo della trasformazione digitale sull'occupazione (Autor, 2015). Spesso le stime degli economisti tendono a concentrare l'attenzione sugli effetti di sostituzione prodotti dall'automazione dei processi; mentre vengono sottovalutati gli effetti di scala associati alle innovazioni tecnologiche, quindi maggiore domanda e più occupazione. Uno degli studi più citati sugli effetti della digitalizzazione e dell'automazione sul lavoro è quello condotto da Frey e Osborne (2017), le cui stime per l'economia statunitense suggeriscono un potenziale di automazione, relativo a più di 700 diverse categorie professionali, pari a circa il 47 per cento. In altre parole, il tasso di sostituzione dei posti di lavoro da parte di processi digitali automatizzati sarebbe di circa un occupato ogni due. Sebbene l'automazione dei processi, applicata anche a mansioni con un tasso medio-alto di complessità,

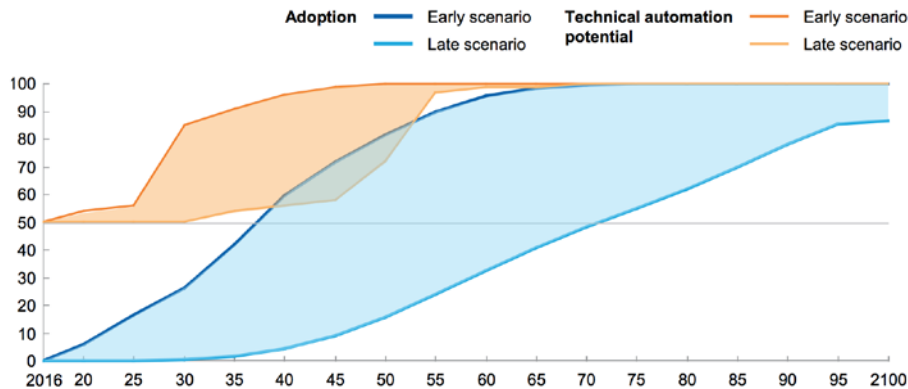
sarà diffusa c'è tuttavia molta incertezza sui tempi di realizzazione. Uno studio del McKinsey Global Institute distingue tra potenziale di automazione che le nuove tecnologie digitali consentono e la loro effettiva implementazione e diffusione nelle organizzazioni. Vi è infatti una profonda differenza tra potenziale tecnologico di automazione e la sua adozione. Lo studio divide le organizzazioni tra *early adopters* e *late adopters* e traccia scenari diversi a seconda del profilo di diffusione che viene ipotizzato per la diffusione del potenziale. La Figura AA mostra i diversi profili di 'automazione potenziale' e 'adozione' delle tecnologie digitali per un periodo che va dal 2016 al 2100.

Prendendo il 2025 come orizzonte per un confronto delle previsioni e considerando uno scenario in cui prevalgono gli *early adopters*, ad un potenziale di automazione del 55 per cento – non molto distante dalle previsioni di Frey e Osborne – corrisponde solo un tasso di adozione del 15 per cento. Se invece ci concentriamo sui *late adopters* la percentuale di adozione è prossima allo zero, e resta tale per diversi decenni. Questa tuttavia non è una novità, le scoperte fondamentali relative all'intelligenza digitale risalgono ormai a diversi decenni fa, ma fino ad ora le applicazioni sono state contenute, così come gli effetti sull'occupazione sono stati assai modesti.

Tuttavia, dire che gli effetti saranno contenuti e dilazionati nel tempo, non vuol dire che non ci saranno effetti. Anzi gli effetti saranno fortemente differenziati tra le professioni. Le stime del US Bureau of Labor Statistics, riportate nella FIG. 5, mostrano come meno dell'1 per cento delle professioni siano totalmente automatizzabili (al 100%), mentre la grande maggioranza delle professioni ha un potenziale effettivo di automatizzazione inferiore al 30 per cento.

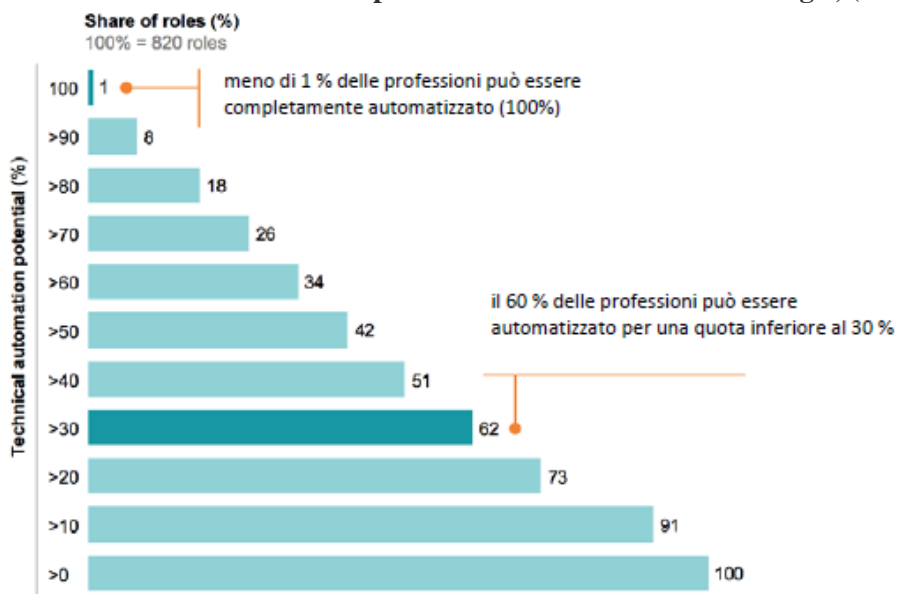
Questo significa che mentre alcune professioni scompariranno completamente, altre dovranno

FIG. 4 – Potenziale tecnologico di automazione e adozione delle nuove tecnologie, (in %, di automazione)



Fonte: McKinsey Global Institute, 2019

FIG. 5 – Potenziale di automazione per e adozione delle nuove tecnologie, (in %, di automazione)



Fonte: US Bureau of Labor Statistics

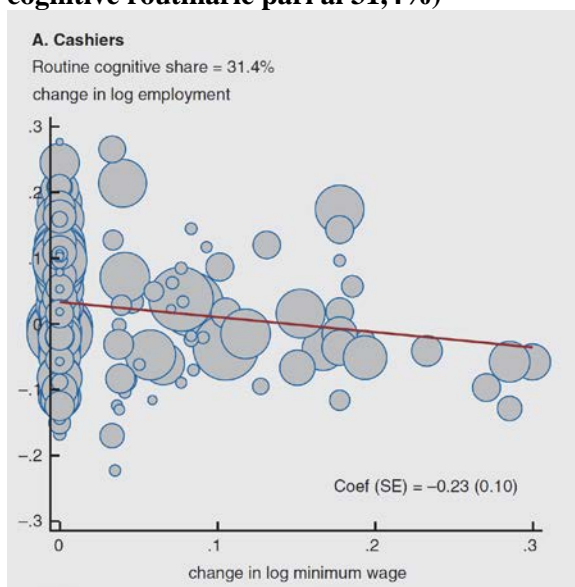
Molti, infine, dovranno cambiare lavoro: i lavoratori espulsi da un settore dovranno ricollocarsi in un altro settore e, se necessario, cambiare la propria dotazione di competenze. Un recente studio ha analizzato gli effetti delle tecnologie digitali sulle professioni meno qualificate negli Stati Uniti, per verificare in che misura i posti di lavoro a basso salario siano sostituiti dalla tecnologia (Aaronson e Phelan,

2019). I risultati mostrano come i posti di lavoro a basso salario che richiedono competenze cognitive medie, come ad esempio il cassiere (con competenze cognitive routinarie pari al 31,4%), siano stati largamente sostituiti dall'automazione sin dagli anni 2000, e successivamente durante la crisi finanziaria. Tuttavia, nonostante i posti di lavoro dei cassieri siano quasi scomparsi, e con questi molti altri lavori a basso salario, l'effetto

complessivo sull'occupazione dei lavoratori meno qualificati – come mostrato nella FIG. 6 - è stato sorprendentemente piccolo.

Questo risultato, per certi versi sorprendente, può essere spiegato tenendo presente che i posti di lavoro a basso salario presentano generalmente requisiti di esperienza e competenze molto bassi, ciò che ha permesso ai lavoratori poco qualificati di passare a nuovi lavori creati nei settori in espansione senza doversi riqualificare. In altre parole, sebbene molti lavori a basso salario stiano scomparendo a causa dell'automazione, le tecnologie digitali hanno anche portato alla creazione di nuovi posti di lavoro, con competenze simili, che i lavoratori spiazzati sono stati in grado di occupare. Naturalmente, questo effetto a “saldo zero” non vale necessariamente per altre professioni, o nel lungo periodo nel quale

FIG. 6– Effetti occupazionali della tecnologia digitale: cassiere di banca (competenze cognitive routinarie pari al 31,4%)



Fonte: U.S. Bureau of Labor Statistics

l'effetto complessivo sull'occupazione dell'automazione viene a dipendere dal saldo degli effetti sostituzione e scala. In particolare, per le

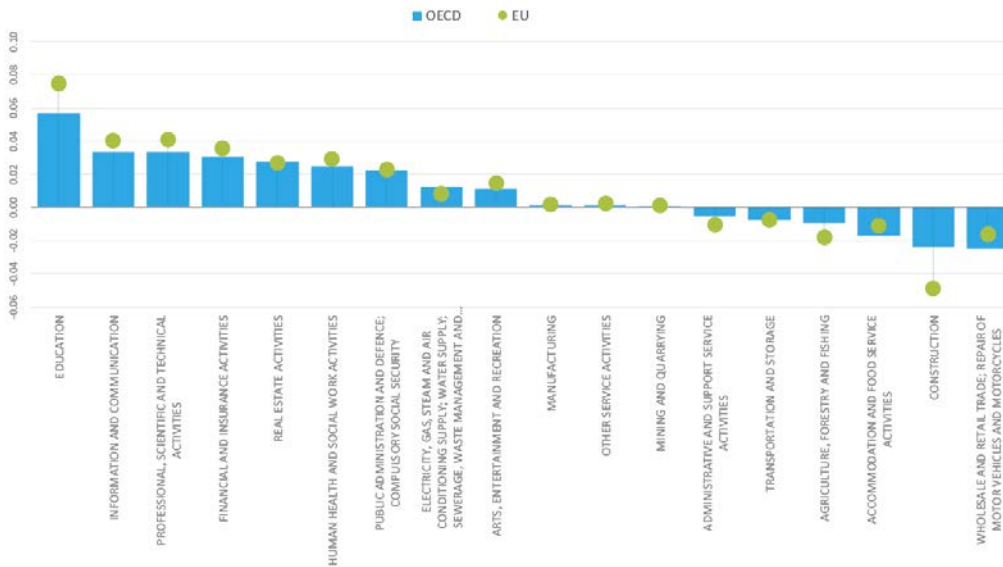
professionalità a più elevato contenuto cognitivo emerge la necessità di sviluppare processi di formazione e re-skilling continuo per tenere il passo all'evoluzione sempre più rapida delle tecnologie digitali

2.2. Competenze

La velocità del cambiamento dell'innovazione digitale pone una sfida significativa, alla capacità del sistema di adeguare le competenze (o *skill*) dei lavoratori. Vi sono infatti dei ritardi fisiologici tra la domanda di competenze e quando quelle competenze saranno disponibili e diffuse tra le nuove coorti di lavoratori, oppure tra i lavoratori che hanno affrontato un percorso di riqualificazione. Cambia velocemente anche lo skill-mix delle competenze che sono necessarie per supportare la dimensione di social network delle applicazioni FinTech, sono infatti sempre meno richieste le competenze tecniche o cognitive di livello medio, mentre aumenta la richiesta di soft skill e cioè: abilità comunicative, competenze emotive (emotional intelligence e gestione dello stress), competenze relazionali (capacità di lavorare in team, empatia, capacità di ascolto) e capacità di leadership (pensiero critico, problem solving, creatività) (World Economic Forum, 2016).

Il match tra le diverse professioni e le competenze non è semplice, in quanto la digitalizzazione richiede un set di competenze più ampio e meno codificato all'interno di professionalità ben definite. L'OCSE, nell'ambito della *Skill Strategy*, ha analizzato i settori che incontreranno maggiori criticità, nei prossimi anni, nel reperimento di skill e figure professionali funzionali allo sviluppo del settore. La FIG. 7 mostra come il settore del Credito e assicurazioni sia tra i primi, assieme a istruzione e ICT, a confrontarsi con problemi di reclutamento delle professionalità necessarie per il settore.

FIG. 7 – Settori professionali con difficoltà di reperimento nei prossimi anni (5 anni)



Fonte: OECD Skills for Jobs database (2018)

Per ovviare a queste criticità, negli ultimi anni, sono stati sviluppati diversi programmi nazionali ed internazionali per programmare i fabbisogni di competenze e dare una risposta al mismatch tra domanda ed offerta (ad esempio "New Skills for New Jobs" della Commissione Europea e la Strategia Europea 2020). Negli Stati Uniti il Bureau of Labor Statistics produce da diversi decenni previsioni sui fabbisogni professionali con una disaggregazione fino a 5 digit e analizza le competenze e le condizioni di lavoro attraverso il sistema O*NET. Anche in Italia, il programma Excelsior-Unioncamere stima nel comparto del Credito e delle assicurazioni, per il triennio 2018-21, una dinamica occupazionale caratterizzata da forte sostituzione ma anche difficoltà di reperimento delle professionalità più avanzate.

2.3. Organizzazione e qualità del lavoro

L'impatto delle nuove tecnologie digitali, tuttavia, non interessa semplicemente la riallocazione dell'occupazione tra posti di lavoro qualificati a

scapito dei lavori meno qualificati, o il mismatch tra competenze 'digitali' e professioni tradizionali. Gli effetti della digitalizzazione e dell'automazione dei processi sono molto più pervasivi tanto sul funzionamento del mercato del lavoro, quanto sull'organizzazione stessa del lavoro. L'innovazione digitale e i processi di automazione modificano i processi di efficientamento e riorganizzazione del lavoro, muta l'organizzazione dei tempi e dell'intensità del lavoro e cambiano le condizioni di lavoro (salute e sicurezza).

In particolare, gli effetti del digitale si manifestano soprattutto sull'organizzazione del lavoro trasformando la struttura verticale e gerarchica del lavoro, in una articolazione delle mansioni funzionale e flessibile, con maggiore necessità di cooperazione e più autonomia nell'esecuzione della prestazione. In quest'ottica l'organizzazione del lavoro richiede agli operatori una modalità di esecuzione della mansione che trascende il ruolo codificato nei mansionari, ad esempio per effettuare modifiche alle procedure in autonomia,

oppure per risolvere problemi legati al funzionamento delle tecnologie digitali. Uno dei cambiamenti organizzativi più diffusi riguarda i meccanismi di efficientamento per i quali viene richiesto agli operatori di dare suggerimenti su come migliorare il servizio e la qualità dei processi. In alcuni casi, soprattutto nelle divisioni commerciali delle grandi banche, al team di lavoro viene consentito di operare in autonomia variazioni degli orari di lavoro che siano funzionali ai target e agli standard prefissati. Questi cambiamenti nella struttura sono ispirati alla logica della *lean organization* in cui la struttura organizzativa è più flessibile e leggera, da lavoro organizzato in team con ampi spazi di autonomia su più funzioni. I tempi di lavoro sono anch'essi investiti dai cambiamenti che rispetto agli orari standard consentono margini crescenti di flessibilità nella formula del tempo scelto, in cui la digitalizzazione smaterializza e frammenta i rapporti con la clientela adeguandosi alle loro esigenze. In questo senso, la flessibilità degli orari riguarda formule molto diversificate di part-time (orizzontale e verticale) e di flessibilità in entrata e in uscita, fino a contemplare formule di *smart working* con orari articolati su periodi diversi (giorni o mesi) o al di fuori delle sedi aziendali (Ponzellini, 2017). Anche nel settore del credito l'influenza della tecnologia esercita un impatto significativo sull'organizzazione del lavoro, che in Italia è stato recepito anche dalle parti sociali nella piattaforma contrattuale del 2019. In linea con quanto sopra discusso, la piattaforma cerca di rinnovare il sistema di classificazione del personale, per ovviare, da un lato, alla scarsa propensione della contrattazione collettiva alla revisione degli inquadramenti professionali e, dall'altro, per introdurre modelli di gestione delle prestazioni di lavoro più smart in linea con i modelli organizzativi di FinTech e InsurTech.

Da questo punto di vista, la digitalizzazione dei processi introduce nuove opportunità, ma anche nuovi rischi nell'attività lavorativa, trasformando il concetto tradizionale di salute e sicurezza sul lavoro. Da un lato, grazie alle potenzialità delle tecnologie digitali, aumenta la possibilità di svolgere il proprio lavoro da remoto svincolandolo dal posto di lavoro e consentendo una migliore conciliazione tra vita e lavoro. Dall'altro, le esigenze di flessibilità funzionali e dei tempi di lavoro, finiscono per frammentare i rapporti di lavoro e moltiplicare la diffusione di forme contrattuali atipiche, spesso precarie e mal retribuite. Nonostante, l'uso improprio e l'abuso nell'utilizzo di queste forme di lavoro non dipenda dalle nuove tecnologie, di fatto una certa spersonalizzazione che intercorre nei rapporti di lavoro intermediati da algoritmi e dall'intelligenza artificiale ne favorisce la diffusione penalizzando soprattutto i giovani.

3. Prospettive occupazionali nel settore bancario italiano

Nel 2000 i dipendenti degli istituti di credito operanti in Italia erano circa 350 mila (Banca d'Italia), nel giro di meno di due decenni sono diminuiti di quasi il 20% (oltre 70 mila posti persi) e le previsioni a breve non sono incoraggianti. Contestualmente, si è realizzata anche una drastica riduzione delle filiali e degli sportelli che, solo nell'ultimo decennio (2008-2018), sono passati da 34.169 a 27.374: un calo pari a circa il 20% (-6.795 sportelli). Queste dinamiche seguono da vicino quello che sta succedendo in Europa dove, pur con alcune differenze a livello nazionale, il settore bancario ha sperimentato una profonda riorganizzazione finalizzata al consolidamento della rete di filiali delle banche, con una riduzione media di addetti pari al 15 % circa. Ovviamente, non tutti questi cambiamenti sono direttamente legati all'evoluzione dell'automazione e della



digitalizzazione dei processi, ma senz'altro questi ultimi hanno fortemente contribuito a ridisegnare i perimetri di operatività delle banche, i servizi offerti e la professionalità degli addetti del settore. Secondo i risultati di un'indagine condotta presso operatori e stakeholder del settore bancario nei principali paesi europei¹ -- i cui principali risultati sono riportati nella FIG. 8 --, la digitalizzazione viene indicata al terzo posto, dopo la crisi finanziaria e la crescente concorrenza sui mercati, tra le cause che hanno maggiormente contribuito al ridimensionamento del settore bancario (Kantar Live, 2018). Il consolidamento e la riorganizzazione della rete degli istituti di credito si traduce anche in un diverso orientamento dei servizi offerti alla clientela che, dalle agenzie, si sposta verso nuovi servizi e attività di consulenza. Le stime elaborate da Ambrosetti (2017) sugli effetti del progresso tecnologico sull'occupazione nei principali settori italiani, collocano il settore bancario e assicurativo nella fascia alta di rischio automazione rispetto ad altri settori. La FIG. 9 mostra come una quota di occupati pari al 17% del totale degli addetti del settore bancario e assicurativo sia a rischio automazione nei prossimi 15 anni. Tale quota è meno pronunciata per gli addetti con un titolo di studio più elevato e professionalità complementari alle tecnologie digitali.

Sotto la spinta dei processi di automazione e digitalizzazione, cambia anche la struttura professionale all'interno del settore finanziario. Di fatto, le previsioni indicano una crescita di addetti nelle attività commerciali (consulenza specializzata e customer service), e una riduzione degli addetti agli sportelli e al back office a seguito della standardizzazione delle attività di sportello e

alla diffusione dell'intelligenza artificiale. Le banche e le assicurazioni sono particolarmente esposte al crescente utilizzo di assistenti virtuali (*ChatBot*) che utilizzano l'intelligenza artificiale per interagire in tempo reale con la clientela. Con particolare riferimento al settore bancario italiano, come risulta dal Rapporto ABI 2018, gran parte degli operatori prevede, per il medio-lungo termine, una ulteriore riduzione del numero di addetti nell'area amministrativa e nel retail banking, mentre aumenta l'occupazione nell'asset management e nei servizi IT. Il processo di digitalizzazione aumenta quindi la domanda di competenze digitali creando nuove professionalità a fianco di quelle più tradizionali, mentre quest'ultime vengono svolte con modalità fortemente innovative.

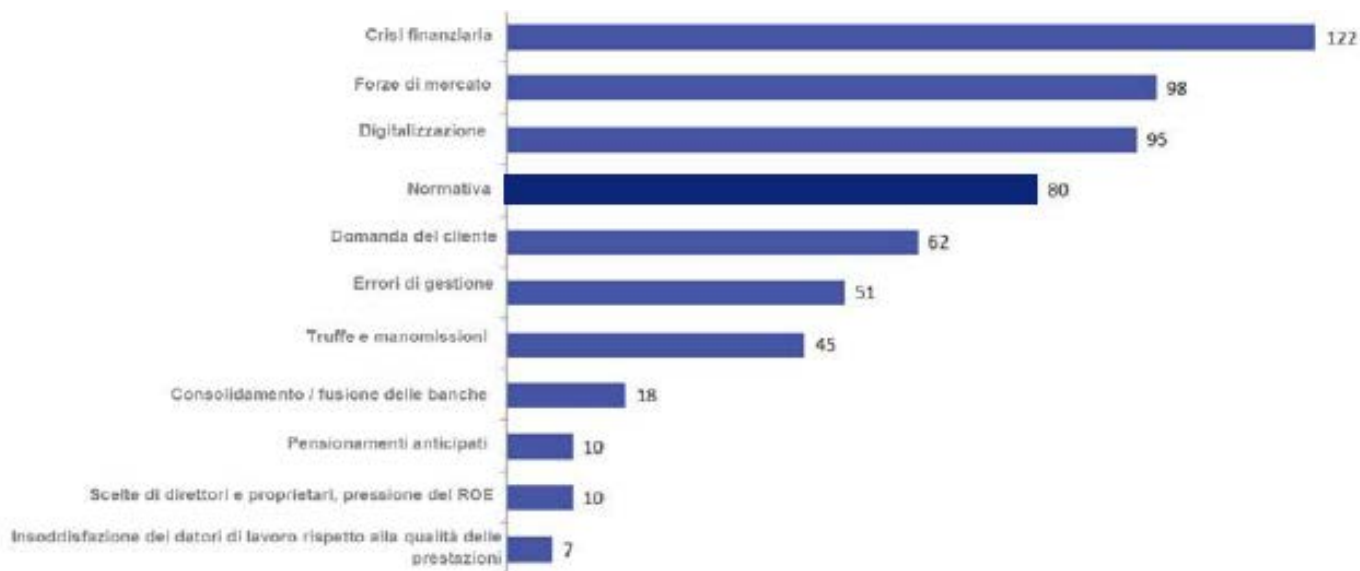
Se una volta le principali funzioni della banca erano facilmente riassumibili in una decina di aggregati, dalla cassa, alla concessione di prestiti e fidi, fino alla gestione del bilancio, oggi molte delle professionalità che sono presenti in banca risultano trasversali a molti altri settori. Altre, invece, sono estremamente specialistiche e concentrate in funzioni che fino a pochi anni fa non esistevano neppure. Il capitale umano diventa quindi la dimensione chiave per la corretta implementazione e per la diffusione delle nuove tecnologie nelle banche, mentre nella fase di transizione in cui ci troviamo si rivela strategico il processo di riqualificazione delle competenze digitali degli addetti.

I risultati di un'indagine svolta da Eurofound (2018), che ha coinvolto operatori e rappresentanti delle parti sociali del settore finanziario circa gli effetti della digitalizzazione in diversi paesi europei, evidenzia come le aspettative dei livelli

¹ Il documento di dialogo sociale per il settore bancario in Europa, intitolato "The effect of Regulation on Employment in the Banking Industry" ha visto coinvolte nell'indagine le seguenti parti sociali e stakeholders (European Savings and Retail Banking Group,

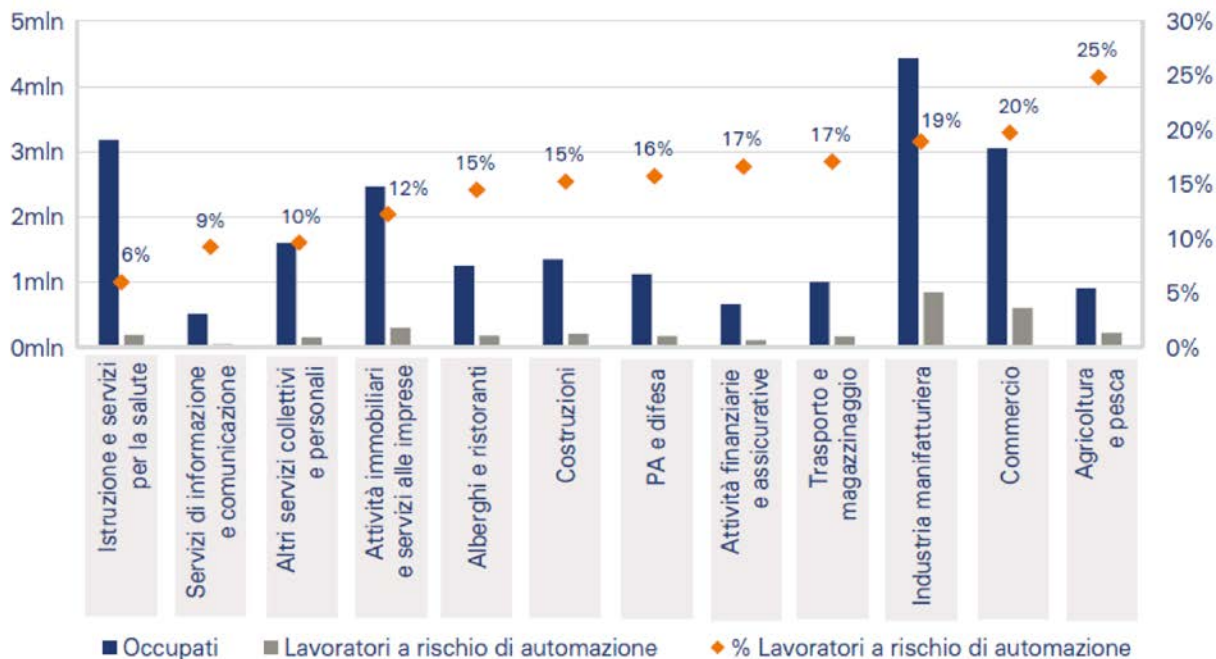
European Banking Summit of the European Banking Federation, Banking Committee for European Social Affairs, UNI-Europa Finance), nonché numerosi esperti bancari in Francia, Germania, Italia, Spagna e Polonia.

FIG. 8 – Principali determinanti del processo di ristrutturazione e riduzione occupazionale



Fonte: Dati tratti da questionari somministrati ai membri delle parti sociali europee del settore bancario (Punti aggregati su 15 questionari, i valori riportati sono la somma di tutti i punti ottenuti)

FIG. 9 – Lavoratori a rischio automazione con difficoltà di reperimento nei prossimi anni (5 anni)



Fonte: Ambrosetti (2017).



executive del settore bancario italiano collochino le trasformazioni nei modelli d'impresa e l'aumento della concorrenza tra le principali sfide.

Nonostante, la maggioranza degli intervistati intraveda nella digitalizzazione un fattore di sviluppo importante per il futuro degli istituti bancari, in termini di produttività, guadagni di efficienza nei processi interni e miglioramenti nelle informazioni disponibili per la gestione del portafoglio clienti, rimane un diffuso pessimismo riguardo agli effetti negativi dell'aumento della concorrenza da parte di nuovi operatori digitali (ad es. FinTech con robo advisors, intelligenza artificiale e altre funzioni digitali nell'ambito delle risorse umane). Molti degli intervistati sottolineano come le nuove direttive europee e la deregolamentazione per gli operatori non bancari - sia per il contesto regolatorio meno restrittivo, sia per i costi di operatività più ridotti - introducano di fatto un contesto più favorevole alle FinTech rispetto agli operatori tradizionali.

Il maggiore impatto occupazionale della digitalizzazione è previsto nel retail banking, mentre le aspettative sono che la creazione di nuovi profili occupazionali non sarà in grado di compensare la riduzione di posti di lavoro. Alcuni operatori formulano scenari diversi, più in linea con quanto precedentemente discusso, in cui gli effetti occupazionali sarebbero più contenuti, ma a fronte di un aumento della ricollocazione occupazionale dei lavoratori espulsi dal settore verso altre professioni con una maggiore polarizzazione e un aumento delle disuguaglianze. Una convinzione diffusa tra tutti gli operatori riguarda l'assenza di conflitti sociali nel settore a seguito dei processi di riorganizzazione e delle riduzioni del personale. Gli intervistati ritengono che per gestire gli effetti dell'automazione e digitalizzazione, come già sperimentato per il settore bancario italiano nel recente passato, verranno attivati strumenti di accompagnamento

all'uscita minimizzando i problemi di natura organizzativa e sociali. Infatti, gran parte della riduzione nel numero degli addetti nel settore bancario a seguito della crisi finanziaria e dei processi di consolidamento, come documentato negli altri capitoli di questo Rapporto, è stata gestita attraverso esodi volontari (oltre 51mila addetti negli ultimi 10 anni) e attivando Fondi esuberanti per coprire il pensionamento anticipato degli addetti in esubero.

Tutti gli operatori intervistati condividono la necessità di introdurre nuove modalità di prestazione lavorativa, sia in risposta all'automazione dei processi, sia perché la digitalizzazione favorisce il ricorso a modalità più smart (lavoro agile) di operatività anche all'esterno dell'azienda. L'altra trasformazione, sempre per rispondere alle esigenze di flessibilità occupazionale, viene individuata nella creazione di figure contrattuali miste, metà dipendenti e metà consulenti finanziari. In pratica, al rapporto di lavoro dipendente part-time, viene affiancato un contratto di collaborazione da promotore finanziario per la gestione di un portafoglio clienti della banca e un portafoglio di clienti propri. Nonostante gli operatori vedano favorevolmente l'estensione di una soluzione già sperimentata in passato, è ancora da approfondire se questa modalità risponda a criteri di flessibilità piuttosto che di economicità e taglio dei costi, e se sia percorribile in futuro.

4. Conclusioni e implicazioni per il dialogo sociale

La digitalizzazione e l'automazione dei processi stanno trasformando il funzionamento del settore finanziario. I cambiamenti, sotto la spinta delle nuove tecnologie, interessano gli assetti organizzativi, il personale, gli strumenti finanziari e il modo di interagire con la clientela. Parallelamente all'aumento e alla diffusione delle

tecnologie digitali, si modificano sia i livelli occupazionali sia la composizione dell'occupazione. Da un lato, posti di lavoro vengono sostituiti dall'automazione dei processi, dall'altro nascono nuove esigenze e si creano nuovi servizi e nuove professioni. I benefici e i costi dell'innovazione tecnologica e digitale, tuttavia, non si distribuiscono in modo uniforme, ma esercitano effetti diversi tra i settori e le professioni a seconda delle mansioni e delle competenze richieste. I primi studi sugli effetti dell'automazione sul lavoro mostrano come le nuove tecnologie abbiano progressivamente sostituito i lavoratori occupati in mansioni routinarie manuali, tipiche delle professioni meno qualificate, mentre è aumentata la domanda di professionalità con competenze digitali, creatività e in grado di svolgere compiti complessi. Ad esempio, figura del cassiere e quella dell'agente assicurativo, tra le figure professionali più diffuse nel settore bancario e in quello assicurativo fino a pochi anni fa, stanno progressivamente scomparendo o assumendo mansioni diverse.

La trasformazione digitale nei servizi bancari e finanziari è stata identificata con il "FinTech", un sistema di applicazioni digitali che ormai regolano gran parte delle attività delle banche, dai pagamenti elettronici e piattaforme di finanziamento, ai roboadvisor per attività di negoziazione e consulenza automatizzate. Molti esperti sostengono che tra non molto la banca tradizionale sarà soltanto un ricordo: i pagamenti saranno solo elettronici e gestiti attraverso blockchain, mentre anche le carte di credito saranno sostituite da portafogli digitali. Anche nel settore assicurativo l'introduzione delle applicazioni digitali e l'utilizzo dei Big data, il cosiddetto "InsurTech", ha rivoluzionato i sistemi di previsione dei rischi e di profilazione della clientela consentendo lo sviluppo di prodotti specifici per le diverse esigenze di gestione del rischio.

Le potenzialità della digitalizzazione e dell'automazione dei processi sono enormi, tuttavia vi sono ancora vincoli tecnologici e culturali che limitano la crescita del FinTech e dell'InsurTech. Da un lato, un utilizzo ancora diffuso del contante, una scarsa alfabetizzazione finanziaria e una diffidenza di gran parte della clientela nei confronti delle transazioni effettuate con mezzi digitali. Dall'altra, un ritardo negli investimenti diretti alle nuove tecnologie e una organizzazione del lavoro ancora troppo rigida e poco funzionale allo sviluppo dei nuovi servizi digitali. In altre parole, emerge una profonda differenza tra il potenziale tecnologico di automazione e la sua adozione, che esercita i suoi effetti anche sull'occupazione. L'Italia figura tra i paesi che vengono classificati come *late adopters*, in cui la percentuale di adozione delle tecnologie digitali più avanzate è ancora molto modesta, con previsioni di diffusione che richiederanno ancora diversi decenni. Tuttavia, gli effetti dell'automazione e della digitalizzazione sull'occupazione vengono a dipendere sia dagli effetti di "sostituzione", sia dagli effetti di "scala". Mentre un certo ritardo nell'implementazione delle nuove tecnologie potrebbe contenere gli effetti negativi dell'automazione sul lavoro e giocare a favore di un impatto meno dirompente sull'occupazione, gli stessi ritardi tecnologici rischiano di compromettere l'accesso ai nuovi mercati e la creazione di opportunità innovative frenando le potenzialità di sviluppo.

L'esperienza di altri paesi e gli esempi di alcune buone prassi già consolidate suggeriscono come le nuove tecnologie siano portatrici di dinamiche competitive molto forti, in cui alla fine emergono solo pochi operatori (secondo il modello *winners-take-all*) e rimanere indietro possa risultare penalizzante soprattutto nel lungo periodo.

In questo contesto, malgrado i ritardi, emerge una forte attenzione degli operatori e delle istituzioni



nei confronti del fenomeno del FinTech, a cui sono state dedicate numerose iniziative di studio e proposte legislative. La Camera dei Deputati, la Banca d'Italia e la Consob negli ultimi anni hanno raccolto informazioni e prodotto numerosi studi sull'adozione delle innovazioni tecnologiche applicate ai servizi finanziari. Al Ministero dell'economia e delle finanze è stato aperto un tavolo di confronto per lo sviluppo del FinTech. Anche in ambito europeo sia il Parlamento europeo sia la Commissione Europea hanno elaborato un piano d'azione sul FinTech nel quadro delle strategie per il Mercato unico digitale. Questa mobilitazione di sforzi riflette la consapevolezza che per ricavare i maggiori benefici occupazionali dall'introduzione delle nuove tecnologie digitali sia necessario attivare sinergie tra i vari attori, programmare un vasto piano di investimenti -- soprattutto in infrastrutture (interconnessioni, banda larga, ecc.) --, e promuovere un cambiamento culturale alla ricerca di nuovi mercati ed opportunità. Sono tuttavia anche fondamentali gli investimenti in capitale umano, in competenze digitali e in ricerca e sviluppo. Attualmente in Italia, e non solo nel settore finanziario, l'investimento in capitale umano è insufficiente, penalizzando la creazione e la diffusione delle nuove tecnologie. Senza adeguati investimenti, sia pubblici sia privati, gli effetti della digitalizzazione e dei processi di automazione sull'occupazione produrranno una significativa riduzione dell'occupazione, e un aumento delle disuguaglianze nei redditi.

Il ruolo del Governo e delle parti sociali, nei prossimi anni, saranno fondamentali per orientare le scelte e garantire il dialogo sociale di fronte a cambiamenti che rivoluzioneranno gli assetti del settore e la struttura occupazione. Ugualmente importante è il ruolo della contrattazione, per gestire il cambiamento ammortizzando gli effetti

sull'occupazione, senza ostacolare le nuove esigenze produttive.

La proposta di creazione di una "cabina di regia" tra le organizzazioni datoriali e i sindacati di settore con ruoli e funzioni di monitoraggio per l'attuazione della piattaforma digitale, conferma la tradizione di relazioni sindacali di qualità che ha da sempre caratterizzato il settore finanziario. La piattaforma contrattuale per il rinnovo del contratto collettivo nazionale intende affrontare molte delle questioni discusse in questo capitolo e che necessitano di modernizzare l'organizzazione del lavoro per meglio adeguarla alla trasformazione digitale e tecnologica. Molti aspetti e norme contrattuali, relativi agli orari di lavoro, alla flessibilità funzionale e organizzativa, agli inquadramenti e alle mansioni, possono trovare nel rinnovo del contratto nuove modalità di implementazione per comporre le esigenze dei lavoratori con quelle dei processi di innovazione digitale in atto. La contrattazione decentrata, in particolare, può essere lo strumento per allineare la produttività alle esigenze organizzative dei processi di automazione e attivare forme di welfare a supporto di conciliazione dei tempi di vita e lavoro e formazione dei lavoratori. Rispetto al passato resta da capire quanto le riduzioni del personale che potranno manifestarsi in futuro possano ancora essere gestite attraverso strumenti di anticipo pensionistico con il ricorso ai fondi esuberanti. Molti osservatori ritengono quella stagione conclusa e auspicano misure di age management per incentivare la permanenza al lavoro dei lavoratori senior attraverso l'attivazione di processi di mobilità interna o forme contrattuali flessibili che consentano di non perdere le competenze e la preziosa esperienza accumulata nel tempo. Fondamentali, per rendere sostenibili questi processi di riconversione dei lavoratori più senior, sono gli investimenti in formazione e di

reverse mentoring da supportare con il ricorso ai fondi bilaterali.

Bibliografia

- Ambrosetti - The European House (2017). <https://www.ambrosetti.eu>
- Aaronson D. e Phelan B. J. (2019), “Wage shocks and the technological substitution of low-wage jobs,” *Economic Journal*, Vol. 129, No. 617, January, pp. 1–34.
- Autor, D., L. Katz, e M. Kearney. “The Polarization of the US Labor Markets.” *American Economic Review* XCVI.2 (2006): 189-194.
- Autor, D., e D. Dorn. “The growth of low skill service jobs and the polarization of the US labour market.” *American Economic Review* 103 (2013): 1553-1597.
- Autor D.H. (2015), Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation, *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), pp.3-30
- Brynjolfsson, E., e A. McAfee. *La nuova rivoluzione delle macchine. Lavoro e prosperità nell'epoca della tecnologia trionfante*. Milano: Feltrinelli, 2015.
- Eurofound (2018) Osservatorio sulla ristrutturazione in Europa (ERM)
- Frey, C.B., and M. Osborne. The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?. September 17 (2013): Oxford University Press.
- Goos, M., A. Manning, and A. Salomons. “Job Polarization in Europe.” *American Economic Review* 99.2 (2009): 58-63.
- Bureau of Labor Statistics, *Occupational Outlook Handbook*, 2019. <https://www.bls.gov/ooh/>
- IOSCO Research Report on Financial Technologies (Fintech), 2017
- Huw van Steenis, *Future of Finance: Review on The Outlook for the UK Financial System*, The Bank of England, June 2019
- Kantar Live, “The effect of Regulation on Employment in the Banking Industry - Pillar 1” Report to the European Commission, Bruxelles, 2018.
- IDC, *Data Age 2025: The Digitization of the World from Edge to Core*, White Paper, 2018.
- OECD Skills for Jobs database (2018).
- OECD. *Skills for a Digital World*. Paris: OECD, 2018.
- OECD, “Technology and Innovation in the Insurance Sector”, OECD, Paris, 2017.
- McKinsey. *A Future That Works: Automation, Employment, and Productivity*. McKinsey Global Institute, January 2017.
- Panetta, F. *L'innovazione digitale nell'industria finanziaria italiani*, Intervento del Vice Direttore Generale della Banca d'Italia, 2017
- Ponzellini, A. (2017) *Il tempo di lavoro scelto: produttività e qualità della vita in Dell'Aringa, C., Lucifora, C. and Treu T. (eds) Salari, Produttività, Disuguaglianze: Verso un nuovo modello contrattuale? Il Mulino*, Bologna.
- World Economic Forum. *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Geneve: WEF Publishing, 2016.
- World Economic Forum. *New Vision for Education: Fostering Social and Emotional Learning through Technology*. Geneve: WEF Publishing, 2016.



4. LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA TRA SINDACATO E IMPRESE FINANZIARIE. REGOLE, RELAZIONI INDUSTRIALI E BILATERALITÀ

Michele Faioli ♦

Le materie delegate dal CCNL al contratto aziendale, la bilateralità, le tregue in caso di sciopero, i poteri delle rappresentanze dei lavoratori, la misurazione della rappresentatività sindacale e l'efficacia del contratto collettivo sono elementi che, nel settore del credito, caratterizzano un robusto sistema di relazioni collettive di lavoro. Tali elementi possiedono alcune peculiarità che, in questo capitolo, sono studiate anche con riferimento a casi di studio. Si svolge, per i fini dell'indagine, una ricognizione scientifica di tali elementi, mettendo in luce punti di forza e criticità, osservando dinamiche normative nazionali e europee. Nelle conclusioni, si analizza l'attuale sistema di contrattazione collettiva, anche in relazione alla piattaforma del 2019, considerando il confronto in atto tra relazioni di lavoro e tecnologia avanzata che trasforma l'impresa del credito (fintech e organizzazione 4.0).

1. Tecnologia avanzata e lavoro nel settore del credito. Reazione della contrattazione collettiva. Contesto europeo

La contrattazione collettiva, negoziata tra sindacato e imprese creditizie, finanziarie e strumentali, muove da un fatto che è quasi unico nel panorama delle relazioni industriali italiane: circa il 75% dei lavoratori del settore aderisce a un sindacato¹. Una sindacalizzazione così significativa è frutto di una storia di relazioni sindacali che è certamente peculiare². Tale assetto comporta almeno tre conseguenze. La prima si traduce, data tale compattezza sindacale, in relazioni industriali più stabili che sono state capaci di affrontare situazioni eterogenee, anche di crisi. Con tale stabilità sono state strutturate nel tempo istituzioni paritetiche per funzioni informative/consultive, spesso anche negoziali³, o

per gestire forme di welfare contrattuale e sostenere il reddito di chi perde il lavoro, o di chi deve essere formato per acquisire nuove competenze, o ancora di chi sta per accedere al lavoro (staffetta generazionale). La seconda conseguenza attiene alle regole che governano le relazioni industriali: una sindacalizzazione elevata permette di sperimentare, a livello aziendale e, successivamente, a livello nazionale, istituti di flessibilità che difficilmente potrebbero essere oggetto di contenzioso da parte di minoranze sindacali dissenzienti.

Il livello elevato di sindacalizzazione comporta effetti anche sul piano della gestione del conflitto collettivo (terza conseguenza). L'esperienza ci indica che esiste un ricorso allo sciopero relativamente basso, se comparato a altri settori produttivi⁴. Da una parte, probabilmente, le ragioni

♦ Università Cattolica del Sacro Cuore

¹ Il dato va letto con prudenza per una serie di ragioni. La sindacalizzazione riguarda il 75% di circa 300.000 lavoratori subordinati riferibili ai 350 datori di lavoro operanti nel settore del credito (dati 2018). Oltre la metà dei lavoratori del settore del credito insistono su tre o quattro grandi istituti bancari.

² Pera G., Trasformazioni, fusioni e incorporazioni nel settore creditizio, profili di diritto del lavoro, in Rivista italiana di diritto del lavoro, 1993, fasc. 4, pag. 430 – 447. Ma si v. anche ricostruzioni più recenti, tra cui Delogu A., L'accordo quadro sugli assetti contrattuali nel settore bancario, in Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, 2013 fasc. 1, pag. 199 – 210; Durante G., Il dialogo sociale europeo nel settore bancario, in Diritto delle relazioni industriali, 2003, fasc. 2, pag. 259 – 262.

³ Si v., per esempio, l'art. 21 del CCNL del 31 marzo 2015 (ABI).

⁴ Si v. i dati pubblicati dalla Commissione di Garanzia dell'attuazione della legge sullo sciopero nei servizi pubblici in <https://www.cgsse.it/web/guest/elenco-scioperi>

del conflitto, pur presenti, sono spesso ben gestite mediante contrattazione, data la maggiore stabilità delle relazioni industriali a cui si faceva cenno sopra; dall'altra, nella contrattazione collettiva, ci sono regole sullo sciopero che permettono alle parti di raffreddare velocemente l'avvio delle operazioni di proclamazione dello sciopero, con un richiamo diretto, concertato tra le parti sociali, alla disciplina legislativa sullo sciopero nei servizi essenziali⁵.

I datori di lavoro che aderiscono alle organizzazioni datoriali stipulanti i contratti collettivi del settore (con particolare riferimento a ABI, sul cui modello, qui, ci si concentrerà particolarmente – qui anche “CCNL ABI”⁶; ma si v. anche il sistema contrattuale del Credito Cooperativo) possiedono una certa omogeneità strutturale, difficilmente assorbibile, pur in presenza di richiami qualificativi specifici, da contratti collettivi nazionali di altri settori produttivi. Per questa ragione, sono marginali, almeno a oggi, le criticità presenti altrove che

attengono al cd. perimetro contrattuale⁷. Tuttavia, si inizia a osservare, data la digitalizzazione delle banche, il rovescio della questione dei perimetri contrattuali: ci sono banche che, oltre alle attività classiche del credito, trasformandosi, svolgono attività innovative, spesso riferibili al settore dei servizi o del terziario di nuova generazione. Il che potrebbe spingere la contrattazione del credito a estendere il proprio ambito di applicazione in campi sino a oggi oggetto di altri CCNL, tra cui quello del terziario, dei servizi o delle professioni, con l'effetto che, prima o poi, si aprirà un conflitto tra organizzazioni imprenditoriali⁸. Non si può escludere neanche la situazione inversa: potrebbe avverarsi un'azione di occupazione del campo di applicazione del credito da parte di contratti collettivi di altri settori che estendono le materie e le competenze sino al credito (e oltre). Anche ciò deriva dalla trasformazione delle imprese: si pensi al caso emblematico di Amazon⁹, (oggi) vincolata alla contrattazione della logistica o del terziario, ma

⁵ Si v. l'accordo nazionale del 23 gennaio 2001, per la regolamentazione dell'esercizio delle astensioni nel settore del credito, valutato idoneo dalla Commissione di garanzia con delibera n. 1/9 del 22 febbraio 2001, di seguito analizzato nel paragrafo 4.

⁶ Si v. il quadro della contrattazione collettiva ABI, composto dal CCNL 31 marzo 2015, dall'accordo del 25 novembre 2015, in materia di libertà sindacale, dall'accordo del 15 dicembre 2015 in materia di congedo parentale, dall'accordo del 4 febbraio 2016 in materia di rappresentanza per la sicurezza, dall'accordo dell'8 febbraio 2017 in materia di politiche commerciali, dall'accordo dell'8 marzo 2017 (molestie di genere), dall'accordo del 29 gennaio 2018 (fondo sostegno al reddito), dall'accordo 15 novembre 2018 (imprese in ripresa 2.0), dall'accordo del 27 dicembre 2018 (congelamento calendario contrattuale), dall'accordo del 28 gennaio 2019 (calendario contrattuale), dall'accordo del 12 febbraio 2019 (molestie di genere), dall'accordo del 25 febbraio 2019 (calendario contrattuale, fondo sostegno al reddito e libertà sindacali).

⁷ Treu T., Regole e procedure nelle relazioni industriali: retaggi storici e criticità da affrontare, in WP CSDLE “Massimo D'Antona”.IT – 396/2019 analizza le cause del problema e indica una soluzione nella proceduralizzazione dei sistemi, combinando norme di legge e di contratto collettivo; Magnani M., Riflessioni sulla misurazione della rappresentanza datoriale nell'ordinamento statale e

intersindacale, in WP CSDLE “Massimo D'Antona”.IT – 376/2018, la quale, in particolare, con riferimento al patto della fabbrica del 2018, mette in evidenza che esiste il rischio che qualora ci fosse una definizione autoritativa della categoria verrebbe lesa la libertà sindacale. Si v. anche De Luca Tamajo R., Incertezze e contraddizioni del diritto sindacale italiano: è tempo di regolamentazione legislativa, in Rivista italiana di diritto del lavoro, 2018 fasc. 2, pag. 273 - 285

⁸ Il problema è stato posto anche da Bellardi L., L'associazionismo dei datori di lavoro: un elemento di fragilità delle relazioni industriali? in Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali, 2016 fasc. 151, pp. 403 – 416.

⁹ Khan L.M., Amazon's Antitrust Paradox, in 126 Yale Law Journal, 2017, fasc. 126, pag. 710 – 802, la quale sottolinea che Amazon ha come obiettivo quello di divenire l'infrastruttura necessaria per ogni altro business, tra cui quello del credito (“Amazon is the titan of twenty-first century commerce. In addition to being a retailer, it is now a marketing platform, a delivery and logistics network, a payment service, a credit lender, an auction house, a major book publisher, a producer of television and films, a fashion designer, a hardware manufacturer, and a leading host of cloud server space. Although Amazon has clocked staggering growth, it generates meager profits, choosing to price below-cost and expand widely instead. Through this strategy, the company has positioned itself at the center of e-commerce and now serves as essential infrastructure for a host of other businesses that depend upon it”).



non certamente restia (da domani) a impegnarsi in ambiti che attengono alla finanza e al credito, con effetti di trascinamento della relativa contrattazione collettiva, anche aziendale, e delle regole che attengono alla retribuzione, alla classificazione del personale, all'orario di lavoro. Fissato il quadro generale della ricerca, si può iniziare a accennare al problema: la tecnologia avanzata, quella che molti studi, anche recenti, osservano in relazione alla robotizzazione e alla digitalizzazione, che qui chiamiamo, per comodità espositiva, con una formula generale, "fintech", influenza significativamente, nel settore del credito, l'organizzazione e le regole del lavoro. Il fintech è composto da processi tecnologici molto complessi che creano, secondo alcuni, un binomio sistemico tra il new deal del credito/finanza, a livello globale, e il new tech, che va ben oltre le micro-applicazioni robotiche, di intelligenza artificiale, di blockchain o dell'ibridizzazione macchina/persona umana delle figure professionali. Il new tech attiene a macro-scelte politiche, di impostazione e di desiderabilità sociale in relazione a cui la norma di legge ha una funzione solo servente¹⁰. C'è, dunque, una speciale influenza della tecnologia nel settore del credito, il cui impatto è stato misurato, a livello italiano, anche nella piattaforma contrattuale del marzo 2019, dalle organizzazioni sindacali¹¹. Tale influenza agisce anche sull'organizzazione del lavoro. Nel settore del credito, l'influenza della tecnologia sull'organizzazione del lavoro attiene

prevalentemente, da una parte, al sistema della classificazione del personale, data la scarsa propensione contrattuale al rinnovamento degli inquadramenti professionali¹² e, dall'altra, ai modelli di gestione delle prestazioni di lavoro, secondo impostazioni fintech, e dunque smart, o agili¹³, già implementate o in fase di introduzione¹⁴.

In questo senso, il problema che si intende affrontare, all'interno di un più ampio discorso sulle regole delle relazioni industriali nel settore del credito, concerne la capacità della contrattazione collettiva settoriale, nazionale e/o aziendale, di gestire efficacemente, cioè secondo una certa flessibilità - che, come noto, la norma di legge, da sé medesima, non può offrire - ciò che deriva dall'impatto della tecnologia avanzata sull'organizzazione del lavoro.

Il contesto europeo sindacale del credito non permette, almeno in termini comparativi, di rilevare differenze che non siano già state studiate in relazione ai meccanismi più generali delle relazioni industriali (rappresentatività, ambito di applicazione, efficacia del contratto collettivo, minoranze dissenzienti, etc.). C'è solo un elemento che merita di essere sottolineato: in alcuni paesi europei, a contrattazione collettiva coordinata, la resistenza alla crisi delle banche è generalmente collegata al fatto che le relazioni industriali sono gestite secondo regole certe (Francia); in altri paesi, caratterizzati da un decentramento contrattuale disordinato, la crisi nel settore del credito non è

¹⁰ Omarova S. T., New tech v. new deal: Fintech as a systemic phenomenon, in *Yale Journal on Regulation*, 2019, fasc. 36(2), pag. 735-793, il quale, da un punto di vista giuridico, considera la fintech revolution un "macro-financial, systemic phenomenon [that] requires a deeper understanding of how specific fintech applications impact the public's capacity to maintain the stability of the macro-environment" (pag. 742); Brummer C., Yesha Y., Fintech and the Innovation Trilemma, in *Georgetown Law Journal*, 2019, fasc. 107, pag. 235 - 307.

¹¹ Si v. la piattaforma contrattuale del marzo 2019 in <https://www.firstcisl.it/wp-content/uploads/2019/03/c-45-CCNL-piattaforma-2019-1.pdf> - in particolare, pag. 15

ss. (regole sul diritto alla disconnessione, sul lavoro agile, etc.).

¹² Ciò è, ahimè, riscontrabile in quasi tutti i settori produttivi del nostro paese. Si v. il mio studio monografico in materia, M. Faioli, Mansioni e macchina intelligente, Giappichelli, 2018.

¹³ Si v., gli studi di Spinelli C., Tempo di lavoro e di non lavoro: quali tutele per il lavoratore agile, in *giustiziacivile.com*, 2018, fasc. 8, pp. 17 - 0

¹⁴ Bianchi M.T. (a cura di), Fintech. Trasformazioni del sistema bancario, in corso di pubblicazione in WP-FGB, 2019.

stata capace di offrire risposte protettive adatte alle specifiche situazioni aziendali (Romania)¹⁵.

Nel caso italiano, il settore del credito rappresenta, per questi profili, quasi un'eccezione: se il sistema italiano, inteso in senso generale, come noto, non ha mai dato buona prova di sé nell'ambito del controllo e del coordinamento tra livelli di contrattazione collettiva nazionale e decentrata, a differenza di quanto accade in altri paesi europei¹⁶, il settore del credito, invece, sino a oggi, ha dimostrato una significativa capacità di auto-regolazione, soprattutto nella fase di resistenza alla crisi, per ristrutturazioni e riorganizzazioni aziendali, poggiando la propria azione su regole auto-determinate in materia di contrattazione e rappresentatività nonché su istituzioni paritetiche robuste.

Il saggio, per i fini esposti in premessa (paragrafo 1), offre, in prima battuta, una lettura del sistema delle materie delegate al contratto aziendale in relazione ai poteri delle rappresentanze dei lavoratori, anche con riferimento a due casi di studio che attengono alla gestione di crisi (paragrafo 2). Di qui muove una disamina dei criteri di misurazione della rappresentatività, in relazione all'efficacia del contratto collettivo e delle agibilità sindacali (paragrafo 3). Viene svolta un'analisi delle clausole di tregua nel conflitto collettivo (paragrafo 4) nonché degli assetti contrattuali sul salario e sui premi di produttività/welfare aziendale, anche con riferimento a due casi di studio (paragrafo 5). Nel paragrafo 6 si svolge una breve indagine sulle alcune istituzioni bilaterali del credito (Fondo di

solidarietà e Fondo per l'occupazione). Nelle conclusioni (paragrafo 7), muovendo dal problema posto in premessa sulla tecnologia avanzata che trasforma l'impresa del credito e l'indeterminatezza dei perimetri contrattuali-collettivi, si riflette su due urgenze delle relazioni industriali italiane, anche nel settore del credito, insistendo per una procedimentalizzazione, assistita dalla legge, delle regole convenute dalle parti sociali.

2. Il sistema delle deleghe contrattuali in relazione ai poteri delle rappresentanze dei lavoratori

L'accordo quadro del 24 ottobre 2011, sottoscritto da ABI e dalle organizzazioni sindacali, regola il sistema delle relazioni industriali nel settore del credito. Esso, in parte, integra, e per alcuni versi sostituisce, l'assetto del Protocollo del 23 luglio 1993 e altre regolazioni pattizie che erano, nel tempo, state introdotte per far fronte, in modo concertativo, a una serie di processi di riorganizzazione, modernizzazione e ristrutturazione.

L'accordo quadro del 24 ottobre 2011 dispone che i due livelli di contrattazione collettiva, quello nazionale e quello aziendale, debbano coesistere secondo la logica di coordinamento che è propria del nostro sistema sindacale dal 1993. Il che è in linea anche con l'accordo interconfederale Confindustria, CGIL, CISL e UIL del 28 giugno 2011 (e dai protocolli/testo unico del 2014 successivi – qui di seguito, per semplicità, "TU 2014")¹⁷: da una parte, c'è il CCNL che dispone i

¹⁵ Si v. il recente studio di Kirov V. N., Thill P., The impact of crisis and restructuring on employment relations in banking: The cases of France, Luxembourg and Romania, in *European Journal of Industrial Relations*, 2018, fasc. 24(3), pag. 297–313.

¹⁶ Si v. gli studi di Katz H. C., Kochan T. A., Colvin A.J.S., *Labor Relations in a Globalizing World*, Cornell University Press, 2015 nonché Streeck W., Thelen K., *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political*

Economies. 2005, Oxford University Press. Si v. anche Visser J., What happened to collective bargaining during the great recession? in *IZA Journal of Labor Policy*, 2016, 5(1), pag. 1–35; Marginson P., *Governing Work and Employment Relations in an Internationalized Economy: The Institutional Challenge*, in *ILR Review*, 2016, fasc. 69(5), pag. 1033–1055.

¹⁷ Si rinvia all'analisi di Liso F., Alcune osservazioni a proposito dell'Accordo del 10 gennaio 2014, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 2014 fasc. 3, pag. 641 – 650.



trattamenti retributivi e di tutela normativa per i lavoratori del settore; dall'altra, c'è il contratto aziendale che, sub controllo delle organizzazioni che sottoscrivono il CCNL, regola le materie delegate dal livello nazionale, nei limiti imposti dalle norme del CCNL.

La prospettiva della flessibilità contrattuale viene realizzata mediante "specifiche intese modificative" che possono permettere una certa adattabilità al contesto aziendale. Nell'accordo quadro del 24 ottobre 2011 si richiamano le materie in cui poter operare, mediante delega controllata, con la contrattazione collettiva aziendale (i.e. orario e organizzazione del lavoro). Le norme del contratto aziendale debbono essere precedute da una giustificazione che attiene allo "sviluppo economico e occupazionale", o ancora, al contenimento degli effetti di una crisi sul livello occupazionale. La contrattazione collettiva aziendale si concretizza nelle materie delegate dal contratto collettivo nazionale. Non si tratta di "rinvio" del CCNL al contratto aziendale. Ciò significa che deve sussistere una dipendenza forte del contratto aziendale da quello nazionale. Tale dipendenza non è assistita da un'efficacia reale del contratto nazionale sulla contrattazione decentrata perché, a oggi, nel nostro ordinamento, non esistono sistemi sanzionatori per violazione del sistema delle deleghe contrattuali¹⁸.

In questa prospettiva sono state effettuate alcune indagini sul campo, con riferimento a due casi di studio. In particolare, sono state analizzate le clausole contrattuali di cui ai contratti aziendali relativi, da una parte, al gruppo Monte dei Paschi di Siena del 2015 e, dall'altra, al gruppo Banca Marche. Si tratta di contrattazione decentrata che ha gestito crisi importanti, permettendo di incidere peggiorativamente, pro tempore, su alcuni istituti contrattuali, nazionali e aziendali, già definiti in

precedenti assetti. Lo scopo ablativo delle tutele è, dunque, evidente in entrambi i casi. Mediante il contratto collettivo aziendale 2015 del gruppo Monte dei Paschi di Siena si incide sul contenimento del costo, per il periodo 2016-2018, escludendo la tredicesima mensilità dal computo del TFR, eliminando il trattamento di diaria nelle missioni e introducendo un contributo di solidarietà pari 2.5% per le posizioni apicali con retribuzione superiore a 150.000 euro¹⁹. Con il contratto aziendale 2015 del gruppo Banca Marche si derogano alcune discipline protettive non più sostenibili, in ragione della situazione di crisi affrontata. Banca Marche, in amministrazione straordinaria, ha negoziato con le rappresentanze dei lavoratori un sistema di regole volto al superamento del precedente modello di contrattazione aziendale, nell'ambito delle deleghe del CCNL. Il che derivava dalla situazione di crisi e aveva lo scopo di sostenere il percorso individuato dalla gestione commissariale per superare le difficoltà e conseguire l'obiettivo del mantenimento dei livelli occupazionali. E' stato azzerato ogni meccanismo automatico di progressione di carriera, con le indennità di miglior favore rispetto al CCNL. Alcune voci retributive sono state ridotte (exp. l'indennità di reggenza; la mobilità e l'indennità di trasferimento; il buono pasto)²⁰.

3. Misurazione della rappresentatività. Efficacia del contratto collettivo e agibilità sindacali

La misurazione della rappresentatività è volta a determinare una speciale selezione delle organizzazioni sindacali che possono negoziare e, successivamente, stipulare il contratto collettivo. La regolazione non è complessa. Da una parte, c'è il

¹⁸ Mengoni L., Legge e autonomia collettiva, in Massimario di Giurisprudenza del Lavoro, 1980, pag. 692-698.

¹⁹ Si v. il contratto aziendale del 24 dicembre 2015

²⁰ Si v. il contratto aziendale del 28 febbraio 2015

criterio della misurazione della rappresentatività. Dall'altra, si vede l'esito della selezione operata mediante la misurazione della rappresentatività. Il primo aspetto attiene al criterio della misurazione della rappresentatività sindacale. La misurazione tiene conto esclusivamente del numero degli iscritti al sindacato (dato associativo). La rilevazione del dato associativo avviene mediante il sistema delle deleghe sindacali (art. 5, co. 4, dell'accordo quadro del 24 ottobre 2011). Tali deleghe sono conteggiate annualmente, entro il 30 settembre, e certificate, a livello aziendale, mediante tabulati, i cui risultati sono controllati mensilmente da ciascuna organizzazione sindacale (art. 4 accordo del 7 luglio 2010, modificato con accordo del 25 novembre 2015 e con l'accordo del 25 febbraio 2019). In questo modo si crea un contesto informativo trasparente che permette ai datori di lavoro e ai sindacati di mettere in evidenza eventuali anomalie nelle fasi di adesione. A tal proposito, si noti che, sebbene sin dagli anni '90 alcune norme programmatiche sulla costituzione di rappresentanze sindacali unitarie (RSU) siano presenti nella contrattazione di settore, le parti continuano a impostare le relazioni sindacali di livello aziendale sulle funzioni delle RSA. Anche da questo fatto si comprende la ragione per cui, nel settore del credito, non viene in rilievo, a differenza di quanto dispone il TU 2014, l'abbinamento, nella misurazione della soglia minima di rappresentatività (5%), tra dato associativo e dato elettorale, derivante dalla costituzione delle RSU. Il che né presenta criticità, essendo un fatto che caratterizza ulteriormente le relazioni sindacali del settore del credito, né pregiudica la misurazione della soglia minima del 5%, essendo le parti sociali titolari del potere di definire, con regole pattizie, i criteri di misurazione più adatti al contesto sindacale. Il secondo aspetto riguarda l'esito pratico della misurazione. L'accordo 25 novembre 2015 ha modificato l'art. 6 del CCNL, il quale

stabilisce che "a far tempo dalla fase di rinnovo del presente C.C.N.L., e comunque dal 1° gennaio 2019, saranno ammesse alla contrattazione collettiva nazionale, ad ogni conseguente effetto, solo le organizzazioni sindacali firmatarie del presente CCNL che abbiano una rappresentatività superiore al 5% dei lavoratori iscritti. A tali fini, la rappresentatività di ciascuna organizzazione sindacale si determina sulla base dell'ultima rilevazione effettuata ai sensi dell'art. 4 dell'accordo 25 novembre 2015 in materia di libertà sindacali". Il diritto a negoziare e il diritto a sottoscrivere il CCNL sono esercitati, dunque, dalle organizzazioni sindacali che abbiano sottoscritto il CCNL del 2015 e, nel contempo, superato una certa soglia (5%) di rappresentatività minima.

Per il contratto collettivo aziendale viene individuato il soggetto che può esercitare il diritto a trattare e a sottoscrivere. In particolare, si fa riferimento alla delegazione sindacale unitaria, di cui all'art. 28 del CCNL ABI. Il medesimo art. 28 del CCNL ABI stabilisce che, nei casi in cui la contrattazione decentrata si svolga a livello di capogruppo, il soggetto sindacale è la delegazione sindacale di gruppo, costituita secondo criteri di rappresentanza di cui all'accordo del 7 luglio 2010, modificati con l'accordo del 25 novembre 2015 e, ulteriormente, con l'accordo del 25 febbraio 2019. Il contratto collettivo aziendale, vincola, in modo generalizzato, i lavoratori, qualora venga a realizzarsi una sottoscrizione da parte di organizzazioni sindacali che abbiano la rappresentanza della maggioranza dei lavoratori, inteso nella percentuale del 55% dei lavoratori aderenti ai sindacati rappresentativi (art. 5, co. 3, dell'accordo quadro del 24 ottobre 2011). Tale esito pratico della misurazione permette altresì l'esercizio di diritti sindacali e di alcune cd. agibilità sindacali. A livello aziendale, l'art. 4 dell'accordo del 7 luglio 2010, modificato con



l'accordo del 25 novembre 2015 e, ulteriormente, con l'accordo del 25 febbraio 2019 dispone che, in ragione della rappresentatività, così misurata, viene a determinarsi il quantitativo di permessi sindacali dei rappresentanti sindacali territoriali nonché il numero dei rappresentanti che possono beneficiare dei permessi. I sindacati rappresentativi hanno diritto a presentare la piattaforma contrattuale. Il che deve avvenire nei sei mesi che precedono la scadenza del CCNL e nei due mesi che precedono la scadenza del contratto aziendale (artt. 4 e 5 dell'accordo quadro del 24 ottobre 2011).

4. Conflitto collettivo tra clausole di tregua e raffreddamento

Le clausole di tregua sono disciplinate secondo una speciale logica sanzionatoria. A livello nazionale, nei sei mesi che precedono la scadenza e nel mese successivo alla scadenza del CCNL, in ogni caso nei sette mesi dalla presentazione della piattaforma, non possono essere attivate forme di sciopero.

Qualora tale clausola di tregua sia violata, i datori di lavoro, chiedendo la revoca o la sospensione dello sciopero, potrebbero, in caso di rifiuto da parte del sindacato, far applicare una sanzione che muove dallo schema di cui alla l. 146/1990. Ciò è stato fissato in primis con una norma contrattuale relativa alle violazioni delle procedure per lo sciopero (art. 7, dell'accordo 23 gennaio 2001) e, poi, con una norma contrattuale relativa alla violazione della tregua sindacale (art. 4, accordo 24 ottobre 2011). A livello aziendale, nei due mesi che precedono la scadenza e nel mese successivo alla scadenza del CCNL, in ogni caso nei tre mesi dalla presentazione delle richieste di rinnovo, non

possono essere attivate forme di sciopero (art. 5, accordo 24 ottobre 2011). La clausola di tregua di livello aziendale non è sostenuta da sanzioni di alcun tipo.

Il dibattito, ancora aperto in dottrina²¹, sulle clausole di tregua è basato su un ragionamento che ha una premessa maggiore, una premessa minore e almeno due conseguenze equivalenti.

La premessa maggiore attiene alla natura delle clausole di tregua sindacale. Esse sono clausole obbligatorie del contratto collettivo, cioè clausole che fissano il sistema delle relazioni tra soggetti sindacali e non impongono contenuti al contratto individuale di lavoro. Mediante le clausole di tregua il sindacato si obbliga a non proclamare o sostenere scioperi per un certo periodo di tempo diretti a far modificare il contratto collettivo.

La premessa minore è di origine giurisprudenziale: se è vero che le clausole di tregua sono clausole obbligatorie, è altresì vero che, almeno per la giurisprudenza (Cass. 10 febbraio 1971, n. 357), esse possono disporre, secondo lo schema delle clausole normative - cioè quelle che impongono un contenuto anche al contratto individuale di lavoro - una regolamentazione dell'esercizio del diritto di sciopero, in conformità all'art. 40 Cost., in relazione ai tempi e ai modi. Si dovrà, dunque, di volta in volta, interpretare, seguendo la tesi di Giugni, la volontà delle parti che sottoscrivono il contratto collettivo²². Se, da una parte, il TU 2014 crea una (debole o inesistente) esigibilità delle clausole di tregua per le organizzazioni sindacali e per i lavoratori, dall'altra, la contrattazione collettiva del settore del credito crea una clausola di tregua a doppia valenza, obbligatoria-normativa. Le due conseguenze, con altre parole, si concretizzano, a livello nazionale, mediante

²¹ Si v. De Luca Tamajo R., cit., 2018; Lambertucci P., Sulla titolarità del diritto di sciopero e clausole di tregua sindacale: brevi note, in ADL Argomenti di diritto del lavoro, 2015, fasc. 1, pag. 72 - 96; Corazza L., Il conflitto collettivo nel Testo

Unico della rappresentanza: prime note, in Diritto delle relazioni industriali, 2014 fasc. 1, pp. 3 - 18.

²² Giugni G., L'obbligo di tregua: valutazioni di diritto comparato, in Rivista di diritto del lavoro, 1973, fasc. 1, pag. 23 e ss.

l'assetto delle sanzioni che sono applicate, in caso di inadempimento del sindacato, dalle regole dei servizi pubblici essenziali, nella forma di sanzioni pecuniarie per il sindacato e di sanzioni disciplinari per i lavoratori, con il richiamo all'art. 2, l. 146/1990.

5. Salario. Protocollo sugli assetti contrattuali. Rivalutazione, welfare e premi di produttività

Gli assetti salariali sono definiti secondo lo schema classico delle relazioni industriali italiane, il quale dispone differenze tra il CCNL e il contratto collettivo aziendale, con riferimento agli elementi retributivi e alle rispettive competenze regolative. Il livello nazionale della contrattazione collettiva fissa la retribuzione minima e gli elementi ulteriori, tra cui una voce salariale di garanzia per i lavoratori che operano in imprese che non negoziano contratti aziendali o che non erogano importi di rilievo collettivo. Viene fissata una indennità di vacanza contrattuale (art. 4 dell'accordo quadro del 24 ottobre 2011), data la fissazione della durata triennale per il CCNL e per la contrattazione aziendale (art. 1 dell'accordo quadro del 24 ottobre 2011). La disdetta non comunicata alle controparti nazionali viene regolata mediante un rinnovo ulteriore di tre anni (art. 1, co. 2, dell'accordo quadro del 24 ottobre 2011). Il salario di garanzia

nazionale è calcolato sulla base dell'indice previsionale sull'andamento dei prezzi al consumo riferibile ai settori produttivi più importanti.

Il contratto aziendale possiede una competenza sulla retribuzione incentivante e, in ragione della recente regolazione, anche sul welfare contrattuale (art. 1, co. da 160 a 162, della l. 232/2016 nonché mediante i successivi art. 50 del d.l. 50/2017 e, art. 1, co. 28 e 161, l. 205/2017)²³.

Secondo la contrattazione nazionale di settore, il premio, qui inteso come retribuzione incentivante, è collegato alla produttività e ai risultati dell'impresa (art. 5, co. 10, dell'accordo quadro del 24 ottobre 2011). Osserviamo un primo caso aziendale. Mediante contratto collettivo aziendale del 2016 Banca del Fucino ha introdotto un sistema di premialità²⁴. L'art. 4 del contratto aziendale regola un premio di risultato basato su tre indicatori che concorrono congiuntamente alla determinazione dell'importo²⁵. L'importo del premio aziendale è dato dalla somma degli importi risultanti dai tre indicatori, parametrato per un coefficiente (di valore crescente), collegato al livello di inquadramento del beneficiario del premio. In linea con l'art. 48 del CCNL, il premio aziendale non è erogato in caso in cui la banca abbia un risultato negativo, o in caso di valutazione annuale negativa del datore di lavoro su lavoratore (valutazione pari o inferiore a 5). L'erogazione del

²³ Treu T., Le forme retributive incentivanti, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2010 fasc. 4, pt. 1, pp. 637 – 692. Rinvio anche al mio studio Faioli M., Premialità e contrattazione collettiva "mission-oriented", in *Economia & lavoro*, 2017, fasc. 2, pag. 489-506. Si v. anche Marocco M., Gli incentivi economici al salario variabile, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2018 fasc. 2, pp. 668 – 684; Ciucciiovino S., Tronti L., Il sistema retributivo premiale in Fiat-Chrysler (FCA). Elementi di un nuovo modello contrattuale?, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2015, fasc. 148, pag. 651 – 674;

²⁴ Si v. il contratto aziendale del 1° febbraio 2016

²⁵ Il primo è un indicatore di produttività che risulta dalla somma di due voci di bilancio (totale attivo – titoli di terzi in custodia e amministrazione) diviso il numero medio dei

dipendenti occupati presso il datore di lavoro nell'anno di riferimento. L'importo collegato a tale indicatore è determinato in ragione dello scostamento del valore raggiunto rispetto al valore dell'anno precedente. Per il primo anno tale valore è convenzionalmente fissato in 100. È stabilito un importo minimo erogabile in caso il valore dell'anno di misurazione sia inferiore del 10% o più rispetto al valore dell'anno precedente, un importo massimo erogabile in caso il valore dell'anno di misurazione sia superiore del 10% o più rispetto al valore dell'anno precedente e una serie di importi collegati al raggiungimento di risultati intermedi. Il secondo indicatore prevede la distribuzione tra i lavoratori di un importo risultante dalla divisione dell'1,32% del risultato lordo di gestione per il numero medio dei dipendenti nell'anno di riferimento. Il terzo indicatore dispone una quota fissa pro-capite di 900 euro per lavoratore.



premio avviene anche in caso di risultato non incrementale (primo indicatore). Si stabilisce anche l'erogazione di importi non collegati a effettivi parametri variabili, col solo limite del risultato di gestione completamente negativo (secondo e terzo indicatore). Un secondo caso attiene alla combinazione tra premialità e welfare aziendale. Il contratto collettivo aziendale del 14 giugno 2016, sottoscritto tra Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza (intesa come gruppo) e rappresentanza dei lavoratori, ha stabilito un regime di premio di risultato variabile subordinato al raggiungimento di obiettivi di redditività²⁶. Viene realizzato un collegamento tra premio e piano di welfare. Il contratto aziendale regola due diversi regimi per due categorie di lavoratori. Una prima categoria è costituita dai lavoratori che, nel 2015, avevano conseguito un reddito inferiore ai 50.000 euro. Ai lavoratori viene attribuita il diritto di convertire, in tutto o in parte, in beni e servizi di welfare, fissati dal medesimo contratto collettivo aziendale. La seconda categoria è costituita dai lavoratori che nel 2015 avevano conseguito un reddito superiore a 50.000 euro (i.e. lavoratori che, in base alla legislazione applicabile in quel periodo, non avrebbero avuto diritto a accedere al regime di tassazione agevolata). Per tali lavoratori il premio si articola in due distinti importi. Il primo importo è retribuzione assoggettata al regime di tassazione ordinario. Il secondo importo, di carattere figurativo, rappresenta un credito welfare spendibile esclusivamente nei beni e i servizi di welfare stabiliti nel contratto collettivo aziendale.

²⁶ Si v. il contratto aziendale del 14 giugno 2016

²⁷ Si v. il lavoro condotto da Petteni G, Girgenti S., Romani G., Pandolfo A., Dalla bilateralità alla partecipazione. Breve storia del fondo di solidarietà e delle relazioni sindacali del credito 1997-2017, Roma, 2017. Si rinvia anche allo studio curato da Sandulli P., Bozzao P., Bianchi M.T., Croce G., Faioli M., Indagine sulla bilateralità in Italia e in Francia, Germania, Spagna, Svezia, in Quaderni della Fondazione Giacomo Brodolini, 2015, [http://www.fondazionebrodolini.it/publicazioni/i-](http://www.fondazionebrodolini.it/publicazioni/i-quaderni/indagine-sulla-bilateralit-italia-e-francia-germania-spagna-svezia)

La quota di “credito welfare” non consumata da tali lavoratori nel corso dell'anno non può essere monetizzata e viene destinata al fondo di previdenza complementare.

6. Bilateralità. Fondo di solidarietà, Fondo per l'occupazione e altre istituzioni paritetiche

La bilateralità nel settore del credito è storicamente impostata secondo istituzioni paritetiche che svolgono funzioni di integrazione della previdenza pubblica (fondo per l'occupazione, “FOC”) o di sostituzione di essa (fondo di solidarietà per la riconversione e riqualificazione professionale, per il sostegno dell'occupazione e del reddito del personale del credito, anche “FSB”)²⁷. Qui si selezionano due istituzioni paritetiche, tenendo in considerazione che nel settore operano anche istituzioni che attengono alla formazione continua (FBA) e alla sanità integrativa (Casdic).

Il FOC è stato istituito mediante il CCNL per i dirigenti delle imprese creditizie, finanziarie e strumentali 10 gennaio 2008 e mediante l'art. 31 del CCNL per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali del 19 gennaio 2012 (si v. anche art. 32 del CCNL del 31 marzo 2015) allo scopo di garantire una prestazione economica in favore di datori di lavoro che procedono all'assunzione di lavoratori a tempo indeterminato²⁸. Il FOC non ha una propria soggettività giuridica e è gestito per il tramite dell'Ente bilaterale nazionale (Enbicredito). Il

[quaderni/indagine-sulla-bilateralit-italia-e-francia-germania-spagna-svezia](http://www.fondazionebrodolini.it/publicazioni/i-quaderni/indagine-sulla-bilateralit-italia-e-francia-germania-spagna-svezia)

²⁸ Il CCNL del 2015 fissava la data di cessazione dell'efficacia del FOC al 31 dicembre 2018. Con accordo del 29 febbraio 2019 (che ha fatto seguito agli accordi del 27 dicembre 2018, 28 gennaio 2019 e 25 febbraio 2019) è stato convenuto di proseguire l'operatività del FOC anche oltre la data del 31 dicembre 2018, con le medesime modalità di funzionamento operanti sino a tale data.

FOC costituisce una sezione speciale del bilancio di Enbicredito che ha un proprio Comitato di Gestione. Il FOC eroga una prestazione, per un periodo di 3 anni pari ad un importo annuo di 2.500 euro per ciascun lavoratore che venga assunto con contratto a tempo indeterminato²⁹. La prestazione è corrisposta al datore di lavoro anche in caso di assunzione a tempo indeterminato di lavoratori già occupati con contratti di lavoro diversi da quello a tempo indeterminato (ad esempio, contratti a termine, contratti di inserimento, contratti a progetto, contratti di somministrazione). L'erogazione della prestazione spetta ai datori di lavoro che abbiano conferito mandato sindacale all'ABI e siano in regola con il versamento del contributo annuo a Enbicredito. Il FOC può erogare altresì una prestazione di integrazione del reddito mensile per i lavoratori che siano stati assunti e inquadrati nel livello retributivo di inserimento nonché per i lavoratori sottoposti a regime di riduzione oraria in ragione di un contratto di solidarietà difensiva. In tali casi la prestazione è erogata direttamente al lavoratore. L'ammontare della contribuzione è pari al valore di una giornata di lavoro per ciascun lavoratore assunto a tempo indeterminato. Tale giornata di lavoro si ottiene mediante la rinuncia degli appartenenti alle aree professionali a 7 ore e 30 minuti delle 23 ore di riduzione d'orario fissate dal CCNL³⁰ e la rinuncia dei quadri direttivi ad una giornata di ex festività di cui al CCNL. Un diverso regime contributivo è stabilito per i dirigenti.

Il fondo FSB è stato costituito mediante accordo del 28 febbraio 1998 presso l'INPS ex dell'art. 2, co. 28, l. 662/1996. Il FSB attualmente opera come fondo preesistente, ma successivamente conformato³¹, al sistema delineato mediante il d.lgs. 148/2015. Il Fondo è gestito da un comitato amministratore composto da cinque esperti designati da ABI, cinque esperti designati dalle OO.SS firmatarie dell'accordo costitutivo e da due rappresentanti con qualifica dirigenziale rispettivamente del Ministero del Lavoro e del Ministero dell'Economia. FSB eroga diverse tipologie di prestazioni alle quali corrispondono distinte gestioni patrimoniali. FSB, mediante la gestione ordinaria, contribuisce al finanziamento di programmi formativi per la riconversione e/o riqualificazione professionale anche in concorso con gli appositi fondi nazionali e/o dell'Unione Europea, e al finanziamento di specifici trattamenti a favore di lavoratori, interessati da riduzione dell'orario o da sospensione temporanea dell'attività lavorativa, ivi comprese le prestazioni di "solidarietà intergenerazionale". FSB, mediante la gestione straordinaria, eroga assegni straordinari per il sostegno al reddito in favore di lavoratori con requisiti di prossimità alla pensione (conseguimento del diritto al trattamento di pensione entro 60 mesi) inclusi in processi di agevolazione all'esodo e versa la contribuzione correlata. FSB, mediante la gestione emergenziale eroga i trattamenti propri della gestione emergenziale a lavoratori che coinvolti in processi di riduzione del personale che non abbiano i relativi

²⁹ Si comprende anche l'apprendistato professionalizzante e debbono sussistere alcune condizioni, tra cui (i) giovani disoccupati fino a 32 anni di età; (ii) disoccupati di lungo periodo di qualsiasi età, cassaintegrati e lavoratori in mobilità; (iii) donne nelle aree geografiche svantaggiate; (iv) disabili; (v) lavoratori/lavoratrici nelle Regioni del Mezzogiorno con più elevati tassi di disoccupazione soprattutto giovanile.

³⁰ Nel caso di lavoratori appartenenti alle aree professionali che in ragione del tipo di orario di lavoro non beneficiano del regime di riduzione oraria, la giornata di lavoro utile per la

contribuzione al FOC avviene mediante rinuncia ad una giornata di ex festività (si applica il medesimo regime fissato per i quadri direttivi)

³¹ La costituzione del FSB presso l'INPS è avvenuta con DM 28 aprile 2000, n. 158. Con accordo del 24 gennaio 2001 le parti hanno esteso l'applicazione della normativa del fondo anche agli esodi volontari. Mediante accordo del 20 dicembre 2013 le parti hanno inteso adeguare il FOC rispetto alla l. 92/2012. Il FSB, come risultante dall'adeguamento del 2013, è stato riconosciuto con DM 28 luglio 2014, n. 83486.



requisiti soggettivi. Per l'accesso a tutte le prestazioni è necessaria la conclusione di un accordo sindacale³². La contribuzione ordinaria a FSB è di 32.165.911 euro, con erogazione di prestazioni ordinarie per 16.159.010 euro; la contribuzione straordinaria è di 837.944.024 euro, a fronte di prestazioni straordinarie erogate per 837.643.597 euro (dati INPS 2018).

Ci sono alcune forme di cooperazione tra FOC e FSB. L'art. 32 del CCNL 2015 ha stabilito che il FOC possa essere utilizzato, in sinergia con il FSB, allo scopo di erogare prestazioni di sostegno alla rioccupazione dei lavoratori destinatari della sezione emergenziale e di quelli licenziati per motivi economici, alla solidarietà espansiva, alla riconversione e riqualificazione professionale, finalizzata a fronteggiare possibili eccedenze di personale dovute a mutamenti nell'organizzazione del lavoro, ad iniziative mirate ad agevolare l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro. Le regole relative all'operatività del FOC in tali ipotesi sono state stabilite mediante accordo del 29 gennaio 2018. Ai fini dell'operatività del FOC anche in sinergia con FSB presso Enbicredito è stata predisposta una piattaforma informatica (denominata "FOClavoro") per favorire l'incontro fra la domanda e l'offerta di lavoro nell'ambito delle imprese del settore bancario dedicata, ai lavoratori destinatari della sezione emergenziale del FSB e a quelli licenziati dalle imprese predette per motivi economici.

³² La gestione ordinaria di FSB è finanziata mediante un contributo ordinario dello 0,20% (di cui 2/3 a carico del datore di lavoro e lo 1/3 a carico del lavoratore) della retribuzione imponibile ai fini previdenziali di tutti i lavoratori a tempo indeterminato occupati presso il datore di lavoro, compresi i dirigenti e con un contributo addizionale, a carico del datore di lavoro nel caso di accesso alle prestazioni relative a riduzioni di orario di lavoro o sospensione temporanea dell'attività nella misura non inferiore all'1,50% delle retribuzioni imponibili previdenziali perse dai lavoratori posti in sospensione. Le

7. La piattaforma contrattuale del marzo 2019, con la negoziazione in atto. Tecnologia avanzata e possibili pericoli derivanti dall'indeterminatezza dei perimetri contrattuali-collettivi

Nella premessa (paragrafo 1) è stato segnalato che il punto di ricaduta più interessante delle riflessioni sul sistema di relazioni industriali nel settore del credito attiene all'influenza della tecnologia avanzata, 4.0, sull'organizzazione del lavoro.

Ciò significa osservare in modo specifico il sistema della classificazione del personale, con i relativi riflessi sulla scala retributiva, e i modelli di gestione temporale delle prestazioni di lavoro che, nell'ambito del fintech, possono seguire schemi smart/agili. Classificazione e lavoro agile sono i due elementi principali sui la tecnologia avanzata incide. Figure professionali più adatte al contesto organizzativo, con mansioni polivalenti, maggiore mobilità endo-aziendale, più flessibilità dei tempi e dei luoghi di lavoro, una certa ubiquità del lavoratore, sono riflessi richiesti dalla trasformazione digitale dell'organizzazione del lavoro³³.

La contrattazione collettiva, anche aziendale, del credito si sta esercitando su queste tematiche. Il che avviene secondo quella specifica impostazione che, nei protocolli/accordi, dal 2011 in poi, è stata costruita dalle organizzazioni datoriali e sindacali. Nella piattaforma contrattuale del marzo 2019 il tema è stato affrontato ampiamente. Anche la fase di negoziazione, di questi mesi, dimostra che il tema dell'impatto tecnologico è cruciale per il futuro delle relazioni sindacali nel credito³⁴. In

gestioni straordinarie e emergenziali di FSB sono finanziate attraverso un contributo straordinario, a carico del datore di lavoro, calcolato su una percentuale delle prestazioni erogate.

³³ Rinvio a Faioli M., cit., 2018 e alle indagini condotte sui casi aziendali.

³⁴ Si v. il comunicato stampa unitario del sindacato del settembre 2019, in <https://www.firstcisl.it/2019/09/rinnovo-contratto->

particolare, la piattaforma del 2019, muovendo dalla trasformazione organizzativa delle imprese che operano nel credito, puntando anche su fenomeni già noti, tra cui la terziarizzazione/esternalizzazioni di servizi o porzioni aziendali, rivendica un maggior ruolo del FOC nel sostegno al reddito dei lavoratori, la costituzione di una cabina di regia nazionale, paritetica, sulla digitalizzazione che viene a attuarsi a livello aziendale, con indagini scientifiche sugli effetti occupazionali e le misure rimediali, un intervento significativo sul sistema di classificazione del personale, con valorizzazione della formazione certificabile, una definizione della disciplina del lavoro agile e del diritto alla disconnessione.

Tuttavia, la capacità della contrattazione collettiva, nazionale e aziendale, di gestire più efficacemente della norma di legge l'impatto della tecnologia avanzata sull'organizzazione del lavoro dipende da una serie di fattori che hanno come punti di arrivo la ridefinizione digitale dei tempi e luoghi di lavoro, la collocazione di alcune figure professionali in fasce classificatorie di un certo tipo, la retribuzione che ne deriva, le mansioni da reimpostare in relazione alla macchina intelligente, la mobilità endo-aziendale, la variabilità delle mansioni in relazione alle competenze e alla formazione professionale, ricevuta e certificabile. Il che significa, osservando da vicino tali fenomeni, spostarsi da una convinzione secondo cui la contrattazione è tendenzialmente acquisitiva al fatto che può sussistere una contrattazione ablativa o gestionale, la quale è esposta al dissenso delle minoranze sindacali o degli individui. Tale

dissenso generalmente si concretizza in un contenzioso, collettivo o individuale, in cui tocca al giudice verificare se gli assetti sindacali, definiti in regole pattizie, con tutti i relativi limiti³⁵, abbiano o meno una certa vincolatività per le minoranze sindacali dissenzienti e per gli individui che non intendano assoggettarsi alla disciplina convenuta in un contratto collettivo ablativo³⁶.

Ora, i fattori delle relazioni industriali che incidono nel settore del credito sono i medesimi che incidono nella meccanica, nel terziario, nell'energia o altri settori rilevanti della nostra economia. Le criticità del sistema, con intensità diverse, sono e saranno presenti nel credito, oggi, e, ancor di più domani, per i processi di riorganizzazione del lavoro dettati dalla tecnologia 4.0. Il fatto che le relazioni industriali del credito siano dotate di una specialità, da cui deriva, come già evidenziato, una certa stabilità, un basso livello di conflitto e una capacità di sperimentare soluzioni nuove, non elimina le generali incongruenze della rappresentanza, nazionale e a livello aziendale, e della contrattazione collettiva, specie quella ablativa di secondo livello.

Si può muovere dal fatto che alcuni aspetti delle relazioni industriali italiane, a differenza di altri ordinamenti³⁷, non siano, almeno a oggi, regolate da norme di legge. Ciò è molto rilevante per i fattori che abbiamo individuato (classificazione e lavoro agile) su cui la contrattazione collettiva si esercita in funzione dell'introduzione della tecnologia avanzata. Nel contesto italiano, non c'è né una norma di legge che dia certezza della rappresentatività delle organizzazioni sindacali e datoriali, né un regime legislativo unitario che

[comunicato-unitario-riguardo-lultimo-incontro-con-abi/](#)

³⁵ Treu T., cit., 2019.

³⁶ La giurisprudenza ha già risolto alcuni casi alla luce del TU 2014. Si v., in particolare, Trib. Torino, sez. I civ., ord. 5 febbraio 2019 e Trib. Napoli Nord, sez. lav., dec., 26 marzo 2019.

³⁷ Guarriello F., Legge e contrattazione collettiva in Europa: verso nuovi equilibri? in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2017, fasc. 153, pag. 97 – 138; Zoppoli L., Sindacati e contrattazione collettiva: vecchi stereotipi o preziosi ingranaggi delle moderne democrazie? in *Lavoro e diritto*, 2015, fasc. 3, pag. 415 – 433.

definisca, in via generale, le funzioni negoziali della rappresentanza dei lavoratori in azienda, con il relativo grado di vincolatività³⁸.

Il primo aspetto (assenza di una norma di legge sulla selezione mediante un meccanismo legislativo delle organizzazioni sindacali più rappresentative) determina in altri settori produttivi (ad esempio, il settore terziario o il settore meccanico), dumping contrattuale. Nel settore del credito, tale aspetto (selezione mediante un meccanismo legislativo delle organizzazioni sindacali più rappresentative), nella fasi di ristrutturazione tecnologica, si può tradurre in forme di frammentazione di rappresentanza, non essendo escluso che altri attori, meno rappresentativi, sino a oggi non interessati a svolgere funzioni sindacali nel credito, abbiano deciso o possano decidere di ricomprendere nel proprio perimetro anche attività che la tecnologia applicata al credito possa far apparire di competenza mista o ibrida (si pensi alle definizioni che il contratto collettivo del terziario già offre sull'impresa digitale che svolge servizi finanziari o, ancora, a imprese del credito che iniziano a fare servizi o attività del terziario). Cioè, se l'impresa del credito muta la propria organizzazione, in ragione della tecnologia, arricchendo le proprie funzioni di servizio digitale, muta anche il riferimento all'ambito di applicazione del contratto collettivo, e, dunque, si accelera la concorrenza tra soggetti che stipulano contratti collettivi con ambiti

di applicazione che si intersecano in alcuni punti. Parte del fenomeno della trasformazione aziendale nel settore del credito dipende anche dalle varie forme di terzizzazione e outplacement che sono adottate per migliorare i business plan.

Tuttavia, nell'ordinamento italiano non si può intervenire ex lege, con una norma omnicomprensiva, a finalità multipla, sui perimetri categoriali, data la scelta del legislatore costituzionale (art. 39 Cost.) di non tollerare alcuna forma di inquadramento ontologico, quindi di stampo corporativo (art. 2070 c.c.), sul datore di lavoro, o sul riferimento del datore di lavoro rispetto alla sfera di applicazione di un contratto collettivo, o ancora sull'operazione di auto-delimitazione che le organizzazioni svolgono nelle premesse dei contratti collettivi³⁹. L'inquadramento del datore di lavoro in un certo settore produttivo, a opera della pubblica amministrazione, avviene limitatamente ai profili contributivi-previdenziali (l. 389/1989)⁴⁰. E ciò si spiega facilmente per la valenza di finanza pubblica che ha l'art. 38 Cost., anche rispetto alla portata dell'art. 39 Cost. in materia di libertà sindacale⁴¹. La necessità di una legge sulla rappresentatività sindacale e datoriale anche in Italia si scontra con il problema giuridico che è posto dal perimetro contrattuale. A tal proposito, abbiamo già evidenziato che, nel settore del credito esiste una specie di doppio livello di selezione auto-regolamentata delle organizzazioni più

³⁸ Nel sistema sindacale italiano esistono "singole" norme di legge che permettono la derogabilità della legge da parte del contratto aziendale. Tra queste c'è anche l'art. 8, d.l. 138/2011, l. conv. 148/2011, che una norma tanto eccezionale da apparire a-sistemica, in quanto attribuisce una competenza molto ampia di deroga al contratto aziendale in relazione a materie regolate dal contratto nazionale e dalla legge. In questo senso, Maresca A., La contrattazione collettiva aziendale dopo l'articolo 8 del decreto legge 13 agosto 2011, n. 138, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2012, fasc. 1, pag. 16 – 23. Si v. anche Barbieri M., Il rapporto tra l'art. 8 e l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 2012, fasc. 3, pag. 461 - 470

³⁹ Magnani M., cit., 2018.

⁴⁰ Proia G., *L'inquadramento dei datori di lavoro*, Milano, 1992.

⁴¹ La previdenza pubblica, alla cui base si pone l'art. 38 Cost., necessita di un assetto contributivo che deve derivare da una scelta della pubblica amministrazione di inquadrare il datore di lavoro in un certo settore produttivo, da cui dipende, dato l'aggancio alla contrattazione collettiva, sottoscritta da organizzazioni comparativamente più rappresentative, il quantum dell'obbligazione contributiva sul salario contrattuale. Sandulli P., *Il costo del lavoro dall'accordo al decreto*, in *Il Diritto del lavoro*, 1984, fasc. 1, pag. 14 – 27.

rappresentative: esse sono le organizzazioni che hanno sottoscritto la contrattazione collettiva del 2015 e hanno superato la soglia di aderenti predeterminata (5%); tali organizzazioni possono, di conseguenza, negoziare e sottoscrivere il CCNL. Ora, il problema potrebbe porsi nel momento in cui una certa organizzazione decidesse di esercitare il diritto a negoziare il CCNL, pur non essendo firmataria della (già esistente) contrattazione collettiva, o, pur essendo firmataria di tale contrattazione, non raggiungendo la soglia del 5%, chiedesse di sottoscrivere il contratto, o, per esemplificare ancora, in ragione di una dissociazione interna all'organizzazione datoriale, venisse a crearsi uno spazio per l'ulteriore organizzazione datoriale (composta anche da pochi datori di lavoro che hanno, però, molte posizioni professionali alle proprie dipendenze), nel medesimo ambito negoziale. Pur essendo scenari ipotetici, in ragione della storia sindacale del settore e della forte coesione che deriva dalla gestione paritetica delle istituzioni di cui al paragrafo 6, non si può nascondere il dato da cui muove questo ragionamento: di fronte a una situazione simile a una di quelle ipotizzate, anche le relazioni sindacali del credito, al pari di quelle di altri settori produttivi, non avrebbero gli strumenti giuridici adatti per fronteggiare i rischi di una frantumazione del polo datoriale o sindacale, con i relativi effetti sulla contrattazione collettiva.

L'ipotesi potrebbe concretizzarsi in un contesto a alta competizione tra imprese del settore o, anche, tra organizzazioni datoriali, già esistenti o che decidono di entrare nel perimetro contrattuale, anche in rappresentanza di imprese innovative e ibride.

Tale competizione potrebbe derivare proprio dalle impostazioni fintech di cui in premessa. Dato il

nostro sistema, si può immaginare che, in questi casi, sarebbe abbastanza debole la capacità della contrattazione collettiva settoriale, nazionale e/o aziendale, di gestire efficacemente l'impatto della tecnologia. Tuttavia, una legge sulla rappresentatività che, in astratto, potrebbe rafforzare tale capacità contrattuale, non reggerebbe innanzi alla Corte costituzionale, qualora fosse basata su perimetri/ambiti soggettivi di applicazioni etero-determinati, per via legislativa, a finalità multipla (cioè non solo per finalità specifiche, come già avviene con la normativa previdenziale).

Servirebbe un'iniziativa legislativa, nel più ampio disegno sull'efficacia generalizzata ai contratti collettivi, con strumenti di misurazione la rappresentatività, stabiliti dalle parti, così come avviene nel TU 2014 e nei relativi provvedimenti attuativi⁴², con procedimenti e perimetri indicati, perché concertati, dagli stessi soggetti che intendono farsi misurare⁴³. Ma da ciò si capisce che il percorso di una norma di legge di questo tipo è arduo da raggiungere e ancora più complesso da realizzare nella pratica.

Il secondo aspetto attiene a una norma di legge che è volta a definire le funzioni negoziali della rappresentanza dei lavoratori in azienda, con il relativo grado di vincolatività. Qui si ragiona di almeno due fenomeni, oggi non ancora regolati dalla legge nel nostro ordinamento. Da una parte, c'è la relazione tra norma di legge e istituzione di rappresentanza dei lavoratori a livello aziendale. Tale relazione dovrebbe essere oggetto di una specifica regolazione sulla composizione di tale istituzione di rappresentanza a livello aziendale, sul metodo delle elezioni, sulla soglia minima dei lavoratori in azienda che determina l'avvio delle operazioni di elezione, sulla funzione

⁴² Si v. il Protocollo tra INPS e Confindustria-CGIL, CISL-UIL di settembre 2019.

⁴³ Liso F., Qualche erratica considerazione sul recente accordo interconfederale Confindustria, Cgil, Cisl e Uil del 9 marzo 2018, in *Bollettino Adapt*, 23 aprile 2018, fasc. 16.



informativo/consultiva e sulla funzione negoziale, sulla durata, sull'esclusività della rappresentanza in azienda a fronte di richieste di altri potenziali organismi costituiti in forma spontanea dai lavoratori, sulla gestione dei conflitti da maggioranza e minoranza sindacale. Dall'altra, la legge dovrebbe indicare gli effetti giuridici della funzione negoziale esercitata al secondo livello della contrattazione. La norma di legge, assegnando alla contrattazione nazionale più rappresentativa una certa efficacia giuridica reale, con la conseguenza di sanzionare con la nullità le regole difformi concordate in sede decentrata⁴⁴, dovrebbe permettere, per materie delegate, alle istituzioni di rappresentanza dei lavoratori di livello aziendale e al datore di lavoro di avviare negoziati, stipulare contratti aziendali vincolanti per tutti, esercitare poteri utili all'esigibilità delle obbligazioni convenute. In questo contesto verrebbe a rafforzarsi la capacità della contrattazione collettiva settoriale, nazionale e/o aziendale, di gestire efficacemente l'impatto della tecnologia, per il settore del credito.

Se il primo aspetto, come fatto notare già, è complesso da realizzare, il secondo appare più adatto all'attuale contesto italiano, in linea con le evoluzioni dell'impresa creditizia che cambia in ragione della tecnologia che avanza. Tale tecnologia chiede una flessibilità interna sulle classificazioni del personale e sul lavoro agile che può essere meglio realizzato a livello aziendale, con istituzioni di rappresentanza aziendale capaci di negoziare e resistenti rispetto al dissenso delle minoranze e dei singoli, nei limiti dei sistemi di democrazia industriale che si basano su elezioni periodiche e coinvolgimento dei lavoratori.

⁴⁴ Treu T., Contrattazione e rappresentanza, in Salari, produttività, diseguaglianze, Arel, Mulino 2018, p. 335 ss.

5. IL GENDER DIVERSITY MANAGEMENT NELLE ISTITUZIONI FINANZIARIE

Elena Villar[♦]

All'indomani della crisi finanziaria globale, la comunità politica e le autorità di regolamentazione bancaria hanno iniziato a porsi domande sull'efficacia degli organi dirigenziali delle istituzioni finanziarie. Numerose carenze sono state identificate nelle analisi post-crisi, la più comune delle quali riguardava la composizione del management. La Commissione Europea (2010) ha rilevato “una mancanza di diversità ed equilibrio in termini di genere, contesto sociale, culturale ed educativo” e ha chiesto un'azione forte e giuridicamente vincolante da parte degli stati membri e delle istituzioni dell'Unione Europea per garantire la diversità nel board of directors.

In questo capitolo si intende analizzare quanta strada è stata fatta nel promuovere la diversità di genere ai vertici degli istituti di credito e società di investimento a livello nazionale e comunitario. Verranno innanzitutto riportati dati sul fenomeno del soffitto di cristallo, l'insieme di barriere osservabili e non che impediscono alle donne di avanzare nella carriera fino alle posizioni di vertice. In seguito, si presenteranno le più recenti teorie economiche che spiegano la persistenza di tale fenomeno, le politiche attualmente in vigore per contrastarlo e alcune evidenze empiriche, ancora molto limitate, sulla relazione tra gender diversity management e performance bancaria.

1. Il fenomeno del soffitto di cristallo nel settore delle attività finanziarie

“Women have reached a certain point – I call it the glass ceiling. They're in the top of middle management but they're stopping and getting stuck.” (“Le donne hanno raggiunto un certo punto – io lo chiamo soffitto di cristallo. Sono al vertice del middle management, ma si sono fermate, sono bloccate”). Con questa affermazione Gay Bryant, all'epoca direttrice di Working Woman, introdusse nel marzo 1984 il termine glass ceiling, soffitto di cristallo. Questa semplice ma efficace espressione indica l'insieme di barriere sociali, culturali e psicologiche che si frappongono come un ostacolo insormontabile, anche se in apparenza invisibile, al conseguimento della parità dei diritti e alla concreta possibilità di fare carriera per categorie storicamente soggette a discriminazioni.

Nella vastissima letteratura volta ad analizzare le differenze di genere nel mercato del lavoro, la

metafora del soffitto di cristallo è spesso utilizzata per fornire una spiegazione alla marcata evidenza empirica sull'assenza di donne tra i vertici aziendali. Assenza non più giustificata da tradizionali spiegazioni legate al livello di istruzione e all'accumulo di esperienza lavorativa. Negli ultimi decenni, infatti, si è assistito all'inversione del cosiddetto education gender gap, il divario di genere nel livello di istruzione¹. Anche la partecipazione femminile al mercato del lavoro è costantemente cresciuta. A partire dal 2002, il tasso di occupazione femminile nell'area UE-28 è aumentato di 9,2 punti percentuali, raggiungendo il 67,4% versus il 79% di quello

[♦] Università Cattolica del Sacro Cuore

¹ Nel 2018, in tutti i paesi europei, ad eccezione di Austria e Germania, la percentuale di donne nella classe di età 25-64 con un livello di istruzione pari o superiore alla laurea è maggiore rispetto a quella di uomini. L'Italia, purtroppo, è il paese europeo con il minor numero di laureati, con il 21,1% delle donne e il 16,5% degli uomini (Oecd Data).



maschile². Nel 2018 l'Italia ha registrato un tasso di occupazione femminile (maschile) pari al 49,5% (67,6%)³, che, seppur lontano dalla media europea, rimane il più elevato di sempre.

Nonostante i considerevoli progressi fatti nel campo dell'istruzione e della partecipazione continuativa al mercato del lavoro, consistenti differenze di genere in termini di salari e opportunità di carriera persistono in tutti i paesi. Il gender pay gap è solitamente utilizzato come primo indicatore del livello di disparità di genere nel mercato del lavoro. Nel 2017, il salario medio orario delle donne nell'area UE-28 era il 16% inferiore rispetto a quello degli uomini⁴. Questa differenza varia ampiamente nei singoli paesi e, all'interno di ciascun paese, per livello e tipo di istruzione, tipo di occupazione e settore di attività economica.

Il settore delle attività finanziarie⁵ è, per tutti i paesi europei, quello che registra il divario retributivo di genere maggiore, in media pari al 28,4%. Come mostrato nella FIG. 1, l'Italia è il paese con il gender pay gap minore (18,3%), l'Estonia quello con il gap maggiore (40,2%). A prima vista, il miglior risultato italiano rispetto

alla media europea può essere associato alla presenza di un trattamento retributivo più equo. La spiegazione, però, non è così semplice e richiede un'analisi più approfondita. È stato infatti dimostrato che il gender pay gap è negativamente correlato con il gender employment gap, il divario di genere nel tasso di occupazione (Olivetti e Petrongolo, 2008). Ciò significa che le poche donne che lavorano in Italia sono quelle con il più alto potenziale in termini di prospettive di salario e carriera (ad esempio quelle con un livello di istruzione più elevato), che tendono ad auto-selezionarsi nel mercato del lavoro e, in modo particolare, in questo settore. Infatti, in base a dati Miur relativi al 2016, le donne rappresentavano il 48% dei laureati in economia e gestione aziendale e il 52% dei laureati in scienze economiche.

Per meglio analizzare il divario retributivo di genere nel settore delle attività finanziarie in Italia, nella TAB. 1 vengono presentate le retribuzioni orarie medie⁶ di uomini e donne impiegati in questo settore. I dati, risalenti al 2014, vengono riportati per classi di età, titolo di studio e gruppi professionali. Come notato in diversi studi (Bertrand et al., 2010; Goldin, 2014), il gender pay gap aumenta con l'avanzare dell'età. È infatti pari al 10% tra la coorte di lavoratori più giovani – tra i 15 e i 29 anni – mentre raggiunge il 28% in quella di lavoratori più anziani – gli over 50. Questa evidenza empirica è spiegata principalmente da maggiori interruzioni dell'attività lavorativa per le donne durante il ciclo di vita (in primis dovute ai congedi obbligatori di maternità) e in differenze tra uomini e donne nelle ore lavorate, minime nei primi anni di carriera, poi sempre maggiori. La presenza di figli è quindi considerato dalla letteratura il principale motivo dell'aumento del divario retributivo di genere con l'avanzare dell'età. Non

² Il tasso di occupazione maschile viene calcolato dividendo il numero di uomini occupati di età compresa tra 20 e 64 anni per la popolazione maschile totale della stessa classe di età. Il tasso di occupazione femminile viene calcolato dividendo il numero di donne occupate di età compresa tra 20 e 64 anni per la popolazione femminile totale della stessa classe di età. Gli indicatori si basano sull'indagine forze di lavoro dell'UE. Fonte: Eurostat

³ Fonte: Istat.

⁴ Differenza tra i salari orari medi di uomini e donne, espressa come percentuale dei salari orari medi degli uomini. Valore non corretto per caratteristiche osservabili quali livello di istruzione, numero di ore lavorate, tipo di occupazione e settore di occupazione. Fonte: Eurostat.

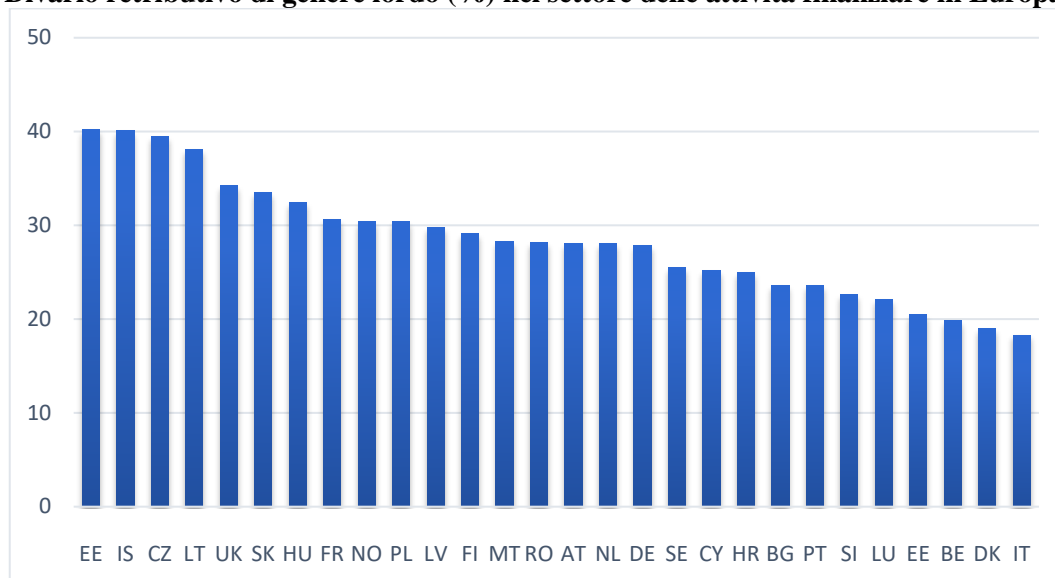
⁵ NACE Rev.2 – K: prestazione di servizi finanziari, assicurazioni, riassicurazioni e fondi pensione (escluse le assicurazioni sociali obbligatorie), attività ausiliarie dei servizi finanziari e delle attività assicurative.

⁶ In valore assoluto in Euro

solo. Recentissimi studi dimostrano come i figli rappresentino oggi il principale fattore in

grado di spiegare la persistente differenza di genere nelle retribuzioni (Kleven et al., 2019).

FIG. 1 - Divario retributivo di genere lordo (%) nel settore delle attività finanziarie in Europa



Fonte: Eurostat

Nella seconda parte della TAB. 1 si evidenzia come il divario retributivo tra uomini e donne aumenti con il titolo di studio, raggiungendo il 30% tra coloro che hanno un livello di istruzione pari alla laurea o superiore. Questo dato può essere considerato come un primo segnale della presenza del fenomeno del glass ceiling nel settore delle attività finanziarie in Italia. Infatti, questa differenza può essere spiegata dal fatto che le donne che lavorano in questo settore, pur avendo un livello di istruzione elevato, tendono ad essere occupate in categorie occupazionali più basse e quindi percepiscono un salario medio inferiore rispetto a quello degli uomini con lo stesso titolo di studio. Per capire meglio questo meccanismo, nella terza parte della TAB. 1 vengono riportate le retribuzioni medie per categorie occupazionali. Il gruppo professionale

dei dirigenti è quello che riporta un gender pay gap maggiore, pari al 25%, a conferma del fatto che le principali differenze di genere si trovano all'apice della distribuzione salariale. Numerosi sono gli studi che, pur controllando per caratteristiche osservabili e per la selezione delle donne ai vertici aziendali, hanno confermato il fatto che il divario salariale tra uomini e donne è maggiore ai livelli manageriali e dirigenziali. Bertrand e Hallock (2001) furono tra i primi a investigare questo tema. Usando dati dall'ExecuComp dataset sui top executives delle principali aziende quotate negli Stati Uniti dal 1992 al 1997, trovarono che, in media, le donne in questa posizione guadagnavano il 33% in meno rispetto alla loro controparte maschile. Parte di questa differenza era spiegata dal fatto che le donne top-executives tendevano a dirigere aziende



più piccole e avevano una minor probabilità di essere CEOs, Chairs o presidenti. Bell (2005) ha inoltre dimostrato che il gender pay gap tra executives dipende dal genere del CEO e Corporate Board Chair: le donne executives di aziende guidate da donne guadagnano tra il 10 e il 20 per cento in più rispetto a donne con simili caratteristiche che lavorano in un'azienda guidata da uomini.

Avere più donne nelle posizioni di vertice sembra quindi contribuire a ridurre la differenza di genere nelle retribuzioni. Ma quante donne ricoprono questi ruoli? Ancora troppo poche, come riportano i dati su *“women and men in decision making”* dell'EIGE, European Institute for Gender Equality.

Nel 2018, la media di donne facenti parte dei board of directors delle maggiori aziende quotate in borsa nell'area UE-28 era pari al 26,7%, un risultato ben lontano dal target del 40% stabilito dalla Commissione Europea nel novembre 2012. A livello globale, in un'analisi condotta da Deloitte su 7000 aziende di 44 paesi, è emerso che le donne detengono appena il 15% dei posti tra i board of directors. Valore che scende al 4% se vengono considerati solo i CEOs e Board Chair. In questo contesto l'Italia, grazie a un deciso intervento politico che verrà descritto nella sezione successiva, si colloca tra i paesi più virtuosi. Con il 36,4% di donne rappresentate nei consigli di amministrazione delle società quotate è infatti ben al di sopra della media europea.

Spostando l'attenzione sul settore bancario, secondo un rapporto del 2016 dell'European Banking Authority (EBA) sulle pratiche di diversity management negli istituti di credito e società di investimento a livello europeo⁷, la

presenza delle donne tra i corpi dirigenziali e di supervisione rimane ancora molto bassa. Questo è un chiaro segnale del fatto che il “soffitto di cristallo” è ancora ampiamente presente in questo settore, con una marcata variabilità tra i diversi paesi europei (FIG. 2). La percentuale di executive directors di genere femminile infatti varia dal 2,6% della Grecia al 40,4% della Bulgaria. L'Italia, con il 7,4%, si colloca tra i paesi meno virtuosi. Tra i non executives directors la situazione è migliore. La piena parità di genere, però, è raggiunta in un solo paese, l'Islanda. In questo caso l'Italia, con il 16% dei non executives directors donna, si colloca a metà classifica.

Andando più nel dettaglio, la TAB. 2 mostra la percentuale di executive e non executive directors nel campione di istituti di credito e società di investimento analizzati per genere e classi di età. Guardando al totale dei corpi dirigenziali, le donne rappresentano solamente il 13,6% dei membri con poteri esecutivi e il 18,9% di quelli con poteri non esecutivi. La situazione tra le coorti più giovani è migliore rispetto a quelle più anziane, in particolare per la classe di età che va dai 30 ai 40 anni per gli executive directors (20,2%) e per quella inferiore ai 30 anni per i non executives (40%), segnale che tra le coorti più giovani ci sono dei cambiamenti in atto.

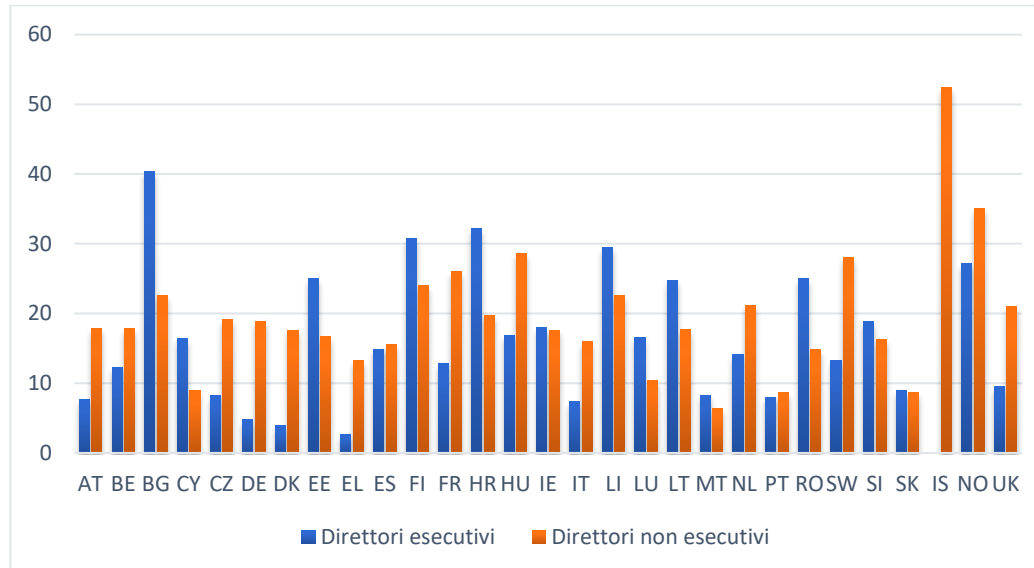
⁷ L'analisi è stata condotta su 873 tra istituti di credito e società di investimento in 29 paesi facenti parte dell'UE e l'EEA. Il campione rappresenta il 14,30% degli istituti di credito e società di investimento presenti nei paesi considerati.

TAB. 1 - Retribuzione oraria media (valori assoluti in Euro) di uomini e donne per classi di età, titolo di studio e grandi gruppi professionali nel settore delle attività finanziarie in Italia

	(1) Uomini	(2) Donne	(3) Differenza lorda
<i>Classi di età</i>			
15-29	15,0	13,5	10%
30-49	26,9	20,7	23%
50+	35,8	25,7	28%
<i>Titolo di studio</i>			
Istruzione primaria	23,4	17,3	26%
Istruzione secondaria	27,8	20,7	26%
Istruzione terziaria	32,5	22,7	30%
<i>Gruppi professionali</i>			
Dirigenti	85,7	64,1	25%
Professioni intellettuali e scientifiche	40,8	31,5	23%
Professioni tecniche intermedie	29,7	24,2	19%
Impiegati di ufficio	26,6	21,9	18%
Professioni nelle attività commerciali e nei servizi	25,6	22,1	14%

Fonte: Elaborazioni dell'autore su dati Istat, Rilevazione RCL-SES, 2014

FIG. 2 - Percentuale di executive directors e non executive directors donne in Europa



Fonte: EBA report on the benchmarking of diversity practices (2016)



TAB. 2 - Percentuale di executive e non executive directors nel settore bancario per genere e età in Europa

	<30	30-40	41-50	51-60	61-70	70+	Total e
Executive directors							
Uomini	83,3	79,8	83,2	89,1	93,8	96,9	86,4
Donne	16,7	20,2	16,8	10,9	6,2	3,1	13,6
Non executive directors							
Uomini	60,0	72,4	73,6	78,9	89,9	95,5	81,1
Donne	40,0	27,6	26,4	21,1	10,1	4,5	18,9

Fonte: EBA report on the benchmarking of diversity practices (2016)

Guardando invece alla dimensione della banca, la TAB. 3 riporta la percentuale di istituti di credito e società di investimento che non hanno nessuna donna tra gli organi dirigenziali. Indipendentemente dalla dimensione, in circa il 60% delle banche e società finanziarie campionate non è presente nessuna donna tra i membri direttivi con poteri esecutivi. Diversamente, sembra esserci una relazione positiva tra dimensione della banca e presenza di donne tra i non executives directors. Infatti, solo il 6% delle grandi banche (assets>30 miliardi di Euro), non annovera alcuna donna tra i suoi membri dirigenziali con poteri non esecutivi, percentuale che sale al 40% nelle banche più piccole (assets<1 miliardo di Euro).

La percentuale di donne nei comparti dirigenziali è decisamente minore nelle società di investimento rispetto agli istituti di credito. Infatti, circa il 70% delle società di investimento campionate non ha alcuna donna tra gli executive directors, percentuale che scende al 64% quando sono considerati i non executive directors. De Vita e Magliocco (2018) interpretano questo dato come

un'indicazione del fatto che l'alta finanzia sia un mondo ancora dominato dagli uomini.

Nel 2015 la Banca d'Italia ha condotto uno studio simile su un campione di istituti di credito italiani. I principali risultati riportano che delle 579 banche analizzate, 259 (circa il 45%) non avevano alcuna donna nel board of directors (consigli di amministrazione, consigli di sorveglianza e consigli di gestione).

Anche in questo caso rilevanti differenze sono state trovate in base alla dimensione della banca. In particolare, solo l'11% degli istituti di credito con assets superiori ai 30 miliardi di Euro non ha rappresentanti di genere femminile tra gli organi dirigenziali, mentre ciò vale per il 26% di quelle intermedie (assets tra i 10 e i 30 miliardi di Euro) e il 47% di quelle più piccole (assets fino a 10 miliardi di Euro).

Rispetto ai membri del consiglio di amministrazione, la percentuale media di donne sul totale è molto bassa: il 10% per le banche più grandi, il 4% per le banche del gruppo intermedio e il 7% per le banche più piccole.

TAB. 3 - Percentuale di istituti di credito e società di investimento con nessuna donna tra i membri dirigenziali per dimensione (assets) in Europa

	Executive directors	Non executive directors
IC €>30bn	63,8	5,7
IC €10-30bn	58,2	18,7
IC €1-10bn	60,0	31,6
IC €<1bn	54,2	38,0
Società di investimento	69,9	64,3

Fonte: EBA report on the benchmarking of diversity practices (2016)

Le posizioni di vertice aziendale (amministratore delegato, direttori generali o presidenti del consiglio di amministrazione) non hanno alcuna donna nelle banche con attività superiori a 10 miliardi di Euro, mentre nelle banche con un patrimonio fino a 1 miliardo di Euro, le donne rappresentano il 4% degli amministratori delegati e il 3% dei direttori generali e presidenti del consiglio di amministrazione.

Questi dati indicano quanto il coinvolgimento delle donne ai vertici del settore bancario rimanga limitato sia a livello nazionale che a livello europeo. Nella prossima sezione verranno delineate le principali spiegazioni della presenza dei questo fenomeno.

2. Possibili spiegazioni della persistenza del fenomeno del soffitto di cristallo rilevanti per il settore

Gran parte dell'attuale dibattito sulla persistenza del *glass ceiling* ha a che fare con questioni di giustizia. Spesso tematiche legate alla pura discriminazione delle donne nel mercato del lavoro, e in particolare in settori tipicamente maschili come quello della banca e della finanza, vengono rappresentate come le principali forze promotrici del fenomeno. Non c'è dubbio che fenomeni discriminatori persistono ancora oggi.

Ma la recente ricerca accademica ha dimostrato che vincoli che impediscono alle donne di raggiungere i vertici aziendali sono presenti anche quando sono in atto pratiche non discriminatorie. Da un punto di vista puramente economico, infatti, è lecito pensare che se è stato raggiunto un equilibrio in cui pochi uomini sono designati come leaders è perché questo equilibrio è efficiente. Però, partendo dal presupposto che il talento è equamente distribuito tra uomini e donne, un punto di equilibrio che rifletta un rendimento economico più elevato potrebbe essere raggiunto se ci fossero più donne nelle posizioni di vertice. Hsieh et al. (2019), ad esempio, hanno stimato che la mancanza di donne e altri gruppi di minoranza in determinate posizioni ha ridotto la crescita del Pil statunitense di circa un quarto dal 1960 al 2010.

Quali sono allora questi vincoli che vanno oltre alla pura discriminazione di genere?

In tal senso, una delle aree di ricerca più attive sulla degli ultimi 15 anni è stata quella legata alle differenze tra uomini e donne nei tratti psicologici e comportamentali. In particolare, un'ampia letteratura basata su esperimenti di laboratorio ha evidenziato che esiste una significativa differenza tra uomini e donne nei confronti della gestione del rischio, della competizione e negoziazione (Croson e Gneezy, (2009); Bertrand (2011)),



fattori determinanti specialmente nel settore della banca e della finanza.

Diversi studi hanno mostrato come le donne siano più avverse al rischio degli uomini (Eckel e Grossman, 2002; Dohmen et al., 2011). Questa differenza di genere nell'avversione al rischio potrebbe spiegare il fatto che le donne tendano ad evitare di collocarsi in occupazioni che, in media, sono più remunerative, ma comportano rischi maggiori in termini di volatilità di salario o di possibilità di carriera.

Un altro filone di ricerca ha invece mostrato come le donne siano tendenzialmente meno competitive e, se sottoposte a competizione, abbiano una performance minore rispetto agli uomini. In un famoso studio, Gneezy et al. (2003) hanno condotto un esperimento di laboratorio con degli studenti, dividendoli in gruppi di sei e chiedendo a ciascuno di essi di risolvere delle operazioni matematiche sotto due possibili schemi. Nel primo gli studenti venivano pagati una quota fissa per ogni operazione risolta correttamente. Nella seconda, solo lo studente che risolveva più operazioni in 15 minuti riceveva un premio monetario. Gli studiosi non hanno osservato significative differenze di genere nella performance quando gli studenti erano sottoposti al primo schema, ma hanno notato che gli studenti maschi tendevano a migliorare la propria performance quando sottoposti al secondo. Infatti, se sottoposti al torneo, gli studenti hanno risolto il 40% in più delle operazioni rispetto alle studentesse.

Queste differenze nelle caratteristiche psicologiche possono rilevarsi fondamentali in tutto il percorso di vita lavorativo dell'individuo, ad iniziare dalla scelta del tipo di percorso formativo. Ad esempio, Buser et al. (2014), analizzando dati danesi sulle scelte degli studenti per percorsi formativi pre-universitari, hanno mostrato come le ragazze, pur avendo gli stessi

risultati dei ragazzi in matematica e, in genere, voti più alti, tendevano a scegliere significativamente meno percorsi in materie matematiche e scientifiche, che, come è noto, sono anche i più remunerativi nel mercato del lavoro. In un altro tipo di esperimento, Flory et al. (2015) hanno analizzato i comportamenti di individui che cercano attivamente lavoro. I ricercatori hanno riportato che le donne hanno minori probabilità di fare domanda per una posizione lavorativa se questa richiede un maggior livello di competizione con i colleghi oppure prevede che una quota rilevante della remunerazione sia legata alla performance e sia quindi più incerta. Reuben et al. (2015) hanno valutato quanto i caratteri psicologici contano nel definire carriere e remunerazioni di laureati MBA. Nello specifico, seguendo le prime esperienze lavorative di 300 studenti e 125 studentesse della University of Chicago Booth School of Business, hanno trovato che gli studenti maschi, in media, guadagnavano di più delle studentesse e che parte di questa differenza fosse legata a un minor desiderio di competizione da parte delle ragazze. L'evidenza di differenze di genere in alcuni tratti psicologici chiave è quindi ampia e in crescita, anche se, ad oggi, l'effettiva rilevanza in termini quantitativi nello spiegare il fenomeno del soffitto di cristallo rimane in dubbio.

Un'altra fondamentale spiegazione della mancata rappresentazione di genere ai vertici aziendali, in particolare nel settore della banca e della finanza, sta nella diversa domanda di flessibilità tra uomini e donne. In un recente lavoro, Goldin (2014) ha mostrato come in alcune occupazioni, specialmente quelle legate al mondo della finanza, ci sia una relazione non lineare tra retribuzioni e ore lavorate: chi lavora più ore tende ad essere sovra-remunerato, sia in termini di salari che in termini di possibilità di carriera. Per le donne, e in particolare per le madri, lavorare molte ore e

garantire un'elevata disponibilità può essere difficile. In genere le donne considerano una maggiore flessibilità lavorativa come un' "amenità" a cui danno particolare valore. Flessibilità che spesso manca nel settore del business e della finanza. Le occupazioni in questi settori tendono infatti ad avere un'organizzazione del lavoro più strutturata, spesso soggetta a forti pressioni e che richiede la stabilizzazione e il mantenimento di relazioni interpersonali.

Azioni affermative come la promozione di quote di genere sono state considerate come una risposta al fenomeno del soffitto di cristallo. La prossima sezione descriverà la politica attualmente in vigore in Italia e le principali direttive europee a riguardo.

3. Policies e practices

Negli ultimi decenni diversi paesi hanno tentato di rimuovere i persistenti ostacoli che impediscono alle donne di raggiungere posizioni di vertice. La Norvegia fu la prima a inaugurare questa serie di interventi, approvando nel 2004 la prima legge sulle quote di genere in ambito politico e, nel 2006, per le aziende quotate in borsa. Seguendo il modello norvegese, altri paesi europei hanno successivamente adottato misure simili. In alcuni le riforme hanno visto l'entrata in vigore di una nuova legislazione, pertanto sono legalmente vincolanti. In altri, sono stati suggerite delle "best practices" che però non sono legalmente vincolanti⁸.

In Italia, il 12 agosto 2011, è entrata in vigore la legge 120, conosciuta anche come legge "Golfo-Mosca" in nome delle Onorevoli Lella Golfo e Alessia Mosca, principali promotrici della sua

approvazione. La legge ha stabilito che gli organi sociali delle società quotate in scadenza dal 12 agosto 2012 avrebbero dovuto essere rinnovati riservando una quota pari ad almeno un quinto dei propri membri al genere meno rappresentato: le donne. Donne che, a partire dal secondo e dal terzo rinnovo degli organi sociali, dovranno essere pari ad almeno un terzo. La legge ha una durata di 10 anni. Esaurirà infatti la sua efficacia nel 2022. E' prevista un'articolata procedura per l'ipotesi in cui il Consiglio di Amministrazione eletto non rispetti i criteri richiesti. In particolare, la Consob diffida la società inottemperante affinché si adegui entro il termine massimo di quattro mesi. L'inottemperanza alla diffida comporta l'applicazione di una sanzione pecuniaria amministrativa (da 100.000 euro a 1 milione di euro) e la fissazione di un ulteriore termine di tre mesi per adempiere. Solo all'inosservanza di tale ultima diffida consegue la decadenza dei membri del Consiglio di Amministrazione.

Numerosi studi (Pastore e Tommaso, 2016; Di Donato et al., 2017; Pastore et al., 2017) hanno evidenziato l'efficacia di questa legge nell'aumentare la rappresentazione femminile nelle posizioni di vertice delle società quotate. Dati Consob sugli organi sociali delle società italiane quotate su Borsa Italiana S.p.A. mostrano che, prima dell'approvazione della legge, la percentuale di donne nei C.d.A. era pari al 7.4%. Percentuale che è aumentata progressivamente negli anni, fino a rompere il tetto del 30% nel 2016. E' importante sottolineare che l'aumento della presenza femminile nelle posizioni di vertice ha significativamente contribuito a cambiarne le caratteristiche, abbassando l'età media, aumentando il livello medio di istruzione e la differenziazione in termini di background professionale. Tuttavia, questi progressi si riferiscono principalmente a posizioni non esecutive e a membri indipendenti. Nel 2017, solo

⁸ In seguito alla Norvegia, Belgio, Francia, Germania, Islanda, Italia e Spagna hanno introdotto misure simili. Nel 2013, il Parlamento Europeo ha votato a favore di una proposta di legge che richiede il 40% di presenza femminile negli organi dirigenziali di circa 5000 aziende quotate nell'Unione Europea entro il 2020.



17 aziende, rappresentanti il 2% del valore di mercato totale, avevano un amministratore delegato donna, mentre solo 26 contavano un presidente del consiglio di amministrazione di genere femminile. Questi dati segnalano che la legge, pur avendo portato a miglioramenti nella partecipazione femminile nelle posizioni di vertice, non è riuscita a intaccare fino in fondo il fenomeno del soffitto di cristallo.

Focalizzandoci sul settore bancario, nonostante lo stretto coordinamento nel sistema bancario europeo, le disparità di genere negli organi dirigenziali non sono state considerate per molto tempo come una questione comunitaria. Solo nel 2013, nel pieno della crisi finanziaria, è stata emessa una nuova direttiva fondamentale dell'UE (2013/36/UE, la cosiddetta direttiva sui requisiti patrimoniali IV) al fine di garantire un mercato interno ben funzionante e trasparente, nonché pratiche e decisioni di vigilanza prevedibili e armonizzate. Oltre alle aree tradizionali di tali normative (requisiti per l'accesso all'attività bancaria, adeguatezza patrimoniale, rischi, ecc.), questa direttiva fornisce un ricco insieme di principi e regole sul quadro di governo societario finalizzato a raggiungere una maggiore diversità (per quanto riguarda età, genere, provenienza geografica, formazione e background professionale) nella composizione degli organi di gestione e controllo. Viene infatti specificato che nella valutazione dei candidati per i posti vacanti deve essere valutato l'equilibrio di competenze, conoscenze, diversità ed esperienze. La direttiva inoltre ha introdotto una specifica procedura di monitoraggio volta a valutare la gestione della diversità in ambito dirigenziale nel settore bancario. In primo luogo, è stato chiesto all'EBA di pubblicare linee guida per la nozione di diversità da prendere in considerazione nella selezione del corpo direttivo e di controllo. Attraverso il sostegno delle autorità competenti

degli stati membri, l'EBA è inoltre periodicamente chiamata a confrontare le pratiche nazionali relative alla gestione della diversità.

Nella direttiva particolare attenzione è stata data all'equilibrio di genere. Per valutare quanto la direttiva sia stata efficace nella promozione della gender diversity tra i nuovi reclutati, l'EBA ha condotto un'analisi sulla gender balance dei nuovi membri dei board of directors dei principali istituti di credito e società di investimento dell'area economica europea. È stato trovato che nell'anno successivo all'approvazione della direttiva, nel 2014, la percentuale di donne assunte in posizioni esecutive a livello europeo è aumentata di 4,2 punti percentuali, mentre quella di donne assunte in posizioni non esecutive di 3,7. I paesi più virtuosi sono stati la Svezia, che ha registrato un aumento del 29,5% dei membri con poteri esecutivi di genere femminile tra i nuovi reclutati, e la Danimarca, che ha registrato un aumento del 57% di quelli con poteri non esecutivi.

In ottemperanza a tale direttiva, la Banca d'Italia ha fissato un target minimo del 20% di presenza femminile tra i membri dei consigli di amministrazione, consigli di sorveglianza e consigli di gestione. Inoltre, si richiede che almeno un membro facente parte del comitato esecutivo debba essere di genere femminile.

Per fornire un'analisi descrittiva dell'effetto della recente legislazione sulle quote di genere nell'avanzamento in carriera delle donne nel settore della banca in Italia, la TAB. 4 riporta la percentuale di donne tra i membri del consiglio di amministrazione, gli organi di controllo, i direttori generali e altri managers delle banche italiane, suddivise tra banche quotate e banche non quotate. È importante mantenere questa differenza perché, come appena visto, le banche quotate e non quotate sono soggette a due diversi target: il 33% per le banche quotate in base alla

legge Golfo-Mosca, e il 20% definito dalla Banca d'Italia.

Postando l'attenzione sulle banche quotate si nota come il bilanciamento di genere nelle posizioni di vertice possa considerarsi soddisfacente. Dal 2013 al 2017 la percentuale di donne facenti parte dei comparti direttivi delle banche quotate è aumentata di 19 punti percentuali. Nello specifico, la percentuale di donne nei consigli di amministrazione è passata dal 10% al 33%, quella di donne negli organi di controllo dal 12% al 38%. Rimane invece un significativo gap con le banche

non quotate. In questo caso, infatti, l'aumento è stato di soli 4 punti percentuali. La percentuale di donne nei consigli di amministrazione è passata dal 10% al 13%. Bisogna però notare che nessuna donna è stata nominata direttore generale di banche quotate, mentre tra le non quotate rappresentano il 3%. Questi dati confermano alcuni risultati emersi dal settore non finanziario, cioè che le donne nelle posizioni di vertice sono maggiormente rappresentate negli organi di controllo (De Cabo et al., 2012).

TAB. 4 - Percentuale di donne nelle banche italiane, 2013-2017

	Banche quotate			Banche non quotate		
	2013	2015	2017	2013	2015	2017
C.d.A	10	25	33	10	11	13
Organi di controllo	12	32	38	12	13	14
Direttori generali	3	0	0	3	3	3
Altri managers	5	8	7	5	7	10
Totale	9	23	28	9	11	13

Fonte: De Vita e Magliocco (2018) su dati Banca d'Italia, 2017

Come sottolineato, le quote di genere rappresentano una risposta ben visibile da parte dell'agenda politica al fenomeno del glass ceiling nel settore bancario. Tuttavia non è ancora chiaro se siano davvero uno strumento efficace per rompere il soffitto di cristallo che caratterizza questo settore, oltre all'impatto meccanico che hanno sul limitato numero di donne che ne sono direttamente beneficiarie. Infatti, nel disegnare queste leggi, spesso non viene tenuto conto dell'organizzazione del lavoro o della diversa domanda da parte di uomini e donne di flessibilità e tempo al di fuori del mercato del lavoro. Le quote di genere sono un valido strumento se la discriminazione rappresenta il fattore chiave per la mancanza di donne in posizione di vertice, fattore che, come si è visto nella sezione precedente, non è l'unico. I dati sui senior managers nelle banche italiane rivelano quanto il soffitto di cristallo non

sia stato ancora intaccato. Infatti, nonostante il numero di donne impiegate nel settore bancario italiano sia rilevante (rappresentavano il 45% del totale nel 2015), un significativo gender gap nelle posizioni di management persiste. Nel 2017, solo il 7% delle donne occupate in banche quotate sono classificate come managers.

Quindi, se ci si chiede se la "femminilizzazione" del management bancario sia un fenomeno in atto, la risposta è certamente negativa. Questi dati mostrano che mentre il genere non è certamente un fattore discriminante per l'impiego nel settore bancario, sembra esserlo nelle opportunità di carriera⁹.

⁹ Risultati simili sono stati trovati dall'analisi dell'effetto dell'implementazione di quote di genere in altri paesi. Ad esempio, Bertrand et al. (2018), studiando l'effetto della promozione di quote di genere in Norvegia, hanno trovato che in seguito alla riforma il numero di donne ai vertici aziendali è aumentato e ha



Aumentare il numero di donne in posizioni manageriali è innanzitutto una questione etica. Una maggiore diversità a livello manageriale rappresenta un bene in sé stesso, essendo iniquo escludere alcuni gruppi sulla base del genere. Ma è anche una questione economica, dato che l'esclusione sistematica di abili candidati può danneggiare la performance aziendale. Su questo tema si concentra l'ultima sezione di questo capitolo.

4. Gender diversity management e performance bancaria

Nella letteratura di genere prevale l'idea che una maggiore diversità all'interno degli organi dirigenziali sia associata a vari benefici per la performance aziendale. Ampliare il pool di candidati per posizioni di vertice consente di scegliere tra personale più qualificato, che può offrire prospettive diverse e contribuire ad ampliare risorse e connessioni. Una maggiore diversità può inoltre contribuire a portare creatività e innovazione e diversi stili di problem solving attraverso una migliore comunicazione e analisi critica dei problemi. D'altro lato, però, una maggiore diversità può anche portare a conflitti interni e rallentare i processi decisionali (Ferreira, 2011).

Numerosi studi sulla relazione tra una maggiore presenza di donne al vertice e performance aziendale hanno riportato risultati contrastanti. Pletzler et al. (2015), hanno presentato una sistematica rassegna della letteratura a riguardo, concludendo che la relazione tra maggiore presenza femminile negli organi manageriali e performance aziendale non è né positiva né

contribuito ad aumentare il livello medio di istruzione degli organi dirigenziali. Tuttavia, non è stato trovato nessun effetto significativo sull'ampio insieme di donne occupate nelle aziende soggette alle quote di genere.

negativa, rafforzando l'idea che le donne in posizioni di leadership non sono né meglio né peggio degli uomini. In ogni caso, una maggiore diversità di genere risulta necessaria per apportare una molteplicità di capacità e vedute ai vertici (Nelson, 2015).

Il settore delle attività finanziarie è però considerato in modo diverso rispetto ad altri. Nello specifico, le banche hanno due caratteristiche che rendono i loro dirigenti degni di un'analisi separata. Innanzitutto, le banche sono tendenzialmente meno trasparenti rispetto alle società non finanziarie. In secondo luogo, l'esistenza di una rete di sicurezza pubblica, implicita o esplicita, contro il loro fallimento genera incentivi di moral hazard, inducendole ad assumere più rischi. Per questo motivo si sostiene che una maggiore rappresentazione femminile abbia un impatto positivo sulla performance bancaria, in particolare tramite il ruolo di monitoraggio degli organi dirigenziali (Fondas e Sassalos, 2000). Infatti, come evidenziato nella seconda sezione di questo capitolo, le donne tendono ad essere più avverse al rischio e ad avere aspettative più elevate sulle loro responsabilità manageriali. L'evidenza empirica però rimane estremamente limitata.

De Cabo et al. (2012) hanno trovato che la proporzione di donne ai vertici delle maggiori banche europee è positivamente associata ad un minor rischio (misurato come standard deviation del ROAA) e una minor leverage (misurata come rapporto Equity-to-Assets). Inoltre, hanno evidenziato come le banche che mostrano un maggiore tasso di crescita degli assets totali tendano ad avere un organo dirigenziale più diversificato. In linea con la teoria di "taste discrimination" di Becker, giustificano questo risultato argomentando che, in una strategia di crescita, le banche hanno minori incentivi a

discriminare in quanto la discriminazione porterebbe a maggiori costi.

Anche Arnaboldi et al. (2017) hanno mostrato come un aumento della diversità di genere a livello dirigenziale impatti positivamente su alcune misure di performance bancaria. Utilizzando l'approvazione di misure sulle quote di genere in Europa come indicatore di un aumento della diversità tra gli organi manageriali, hanno infatti trovato che un aumento del diversity management ha un impatto significativo positivo sui rendimenti azionari della banca per i tre anni successivi all'implementazione della riforma. In particolare, nei paesi più predisposti alle tematiche di gender diversity, come i paesi del nord d'Europa, l'approvazione di riforme sulle quote di genere riduce il rischio azionario e aumenta il valore della banca. Inoltre, nei paesi in cui la riforma è stata approvata per legge, le banche tendono a ridurre il rischio.

Quindi, seppur limitata e parzialmente in contrasto con il settore non finanziario, vi è evidenza di un impatto positivo della diversità di genere ai vertici bancari sulla performance della banca.

5. Conclusioni

In questo capitolo si è trattato del tema del soffitto di cristallo nel settore della banca e della finanza. Tema che, specialmente in seguito alla crisi finanziaria, ha acquisito sempre più rilevanza nel dibattito politico ed economico.

I dati mostrano come significative differenze di genere in termini di salari e carriere siano ancora presenti. A livello europeo, è proprio il settore delle attività finanziarie a registrare il divario retributivo di genere più alto, pari al 28,4%. In Italia questo valore scende al 18,6%, ma il miglior risultato italiano è in parte spiegato dal basso tasso di occupazione femminile, che vede le donne con i potenziali più alti in termini di prospettive di salario e carriera auto-selezionarsi nel mercato del lavoro e in particolare in questo settore.

Le donne rimangono ancora poco presenti nei board of directors dei principali istituti di credito e società di investimento europee e nazionali. Secondo un rapporto del 2016 dell'European Banking Authority, la presenza delle donne tra i corpi dirigenziali e di supervisione rimane ancora molto bassa. Questo è un chiaro segnale del fatto che il "soffitto di cristallo" è ancora ampiamente presente in questo settore. A livello di singoli paesi, la percentuale di executive directors di genere femminile varia dal 2,6% della Grecia al 40,4% della Bulgaria. L'Italia, con il 7,4%, si colloca tra i paesi meno virtuosi. Tra i non executives directors la situazione è migliore. La piena parità di genere, però, è raggiunta in un solo paese, l'Islanda. In questo caso l'Italia, con il 16% di non executives directors donna, si colloca a metà classifica. Tuttavia, dati della Banca d'Italia mostrano che il 45% delle banche italiane non annovera alcuna donna nei consigli di amministrazione, sorveglianza e gestione.

Grazie all'approvazione della legge 120/2011 sulle quote di genere, la presenza femminile nei vertici aziendali delle banche quotate sta



migliorando. Nel 2017 le donne rappresentavano il 33% dei membri dei consigli di amministrazione delle banche quotate e il 38% degli organi di controllo. La situazione, invece, rimane particolarmente negativa nelle banche non quotate, dove queste percentuali scendono, rispettivamente, al 13 e 14 per cento. E' necessario però notare come recenti studi abbiano mostrato che gli effetti positivi delle leggi sulle quote di genere siano limitati alle poche donne che ne sono effettivamente beneficiarie e non riescano ad essere particolarmente incisive nel rompere il soffitto di cristallo. Infatti, mentre le donne rappresentano il 45% del totale degli impiegati nel settore bancario in Italia, solo il 7% è classificato come manager.

Possibili spiegazioni sulla persistenza del fenomeno del soffitto di cristallo vanno oltre la discriminazione di genere e riguardano sia il modo in cui il lavoro è strutturato in questo settore, sia alcuni tratti comportamentali tipicamente femminili, quali una maggiore avversione al rischio e una minore tendenza alla competizione. Tratti che però potrebbero essere di particolare rilevanza nelle posizioni di vertice del settore bancario. E' stato infatti mostrato come una maggior presenza di donne nei board of directors sia associata a migliori rendimenti bancari, un minor rischio e un tasso di crescita degli assets totali più elevato.

Concludendo, il presente capitolo ha mostrato che il genere, pur non essendo un fattore discriminante per l'impiego nel settore bancario e finanziario, sembra esserlo nelle opportunità di carriera. Sebbene maggiori ricerche siano necessarie in un settore ancora poco esplorato, l'attuale evidenza mostra che una maggiore diversità di genere negli organi dirigenziali delle società finanziarie sia legata a importanti benefici e vada promossa in modo più efficiente rispetto alle attuali modalità di legge.

Bibliografia

- Arnaboldi, F., Casu, B., Kalotychou, E. e Sarkisyan, A. (2018). Board diversity reforms: do they matter for EU bank performance? Centre for Banking Research Working Paper Series No. 03/18.
- Bank of Italy (2015). Diversity benchmarks for the Italian banking system, press release”, disponibile
“https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/analisi-sistema/analisi-assetto-governo/Benchmark-diversity.pdf?language_id=1” (accesso 14 ottobre 2019).
- Bertand, M. (2018). The Glass Ceiling. *Economica*, Vol. 85, No. 338, pp.205-231.
- Bertrand, M., Black, S., Lleras-Muney, A. e Jenden, S. (2018). Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcomes in Norway. *The Review of Economic Studies*, Vol. 86, No. 1, pp. 191-239.
- Bertrand, M., Goldin, C. e Katz, L.F. (2010). Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors. *American Economic Journal: Applied Economics*, Vol. 3, No. 2, pp.228-255.
- Bertrand, M. e Hallock, K. (2001). The Gender Gap in Top Corporate Jobs. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 55, No. 1, pp. 3-21.
- Bertrand M. (2011). New Perspectives on Gender. In *Handbook of Labor Economics 4B*, edited by Orley Ashenfelter and David Card, 1543-1590. North Holland.
- Buser, T., Niederle, M. e Oosterbeek. (2014). Gender, Competitiveness and Career Choices. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 129, No. 3, pp. 1409-1447
- Crosan, R. e Gneezy, U. (2009). Gender Differences in Preferences. *Journal of Economic Literature*, Vol. 47, No. 2, pp. 448-474.
- De Cabo, R.M., Gimeno, R. e Nieto, M.J. (2012). Gender diversity on European Banks’ Boards of Directors. *Journal of Business Ethics*, Vol. 102, No.2, pp. 145-162.
- De Vita, L. e Magliocco, A. (2018). Effects of gender quotas in Italy: a first impact assessment in the Italian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol.38, No.7/8, pp.673-694.
- Deloitte. (2016). Women in the boardroom. A global perspective. Global Center for Corporate Governance.
- Di Donato, F., Panaro, D. e Trucco, S. (2016). Board gender diversity, network and firms’ performance in the Italian listed companies. *International Journal of Business and Management*, Vol. 11, No. 10, pp. 332-342.
- Dohmen, T., Falk, A., Huffman, D., Sunde, U., Schupp, J. e Wagner, G.G. (2011). Individual Risk Attitudes: Measurement, Determinants, and Behavioral Consequences. *Journal of the European Economic Association*, Vol. 9, No. 3, pp. 522-550.
- Eckel, C.C. and Grossman, P.J. (2002). Differences in the Economic Decisions of Men and Women: Experimental Evidence. *Evolution and Human Behavior*, Vol. 23, No.4, pp.281-295
- European Banking Authority (2016). Report on the benchmarking of diversity practices at the European Union level. EBA-Op-2016-10.
- European Commission. (2010). Corporate Governance in Financial Institutions and Remuneration Policies.
- Ferrerira, D. (2011). Board Diversity, Chapter 12, in *Corporate Governance: A Synthesis of Theory, Research and Practice*. Editors: Backer, H.K., Anderson, R., John Wiley & Sons.
- Flory, J.A., Leibbrandt, A. e List, J.A. (2015). Do Competitive Workplaces Deter Female Workers? A Large-Scale Natural Field Experiment on Job Entry Decisions. *The Review*



- of Economic Studies, Vol. 82, No. 1, pp. 122-155.
- Fondas, N. e Salsalos, S. (2000). A different voice in the boardroom: how the presence of women directors affects board influence over management. *Global Focus*, Vol. 12, pp. 13-22
- Gneezy, U., Niederle, M. e Rustichini, A. (2003). Performance in Competitive Environments: Gender Differences. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 118, No. 3, pp.1049-1074.
- Goldin, C. (2014). A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter. *American Economic Review*, Vol. 104, No. 4, pp. 1091-1119.
- Hsieh, C.-T., Hurst, E., Jones, C.I. e Klenow, P. (2019). The Allocation of Talent and U.S. Economic Growth. *Econometrica*, Vol.87, No.5, pp.1439-1474.
- Kleven, H.J, Landais, C. e Sogaard, J. (2019). Children and Gender Inequality: Evidence from Denmark. *American Economic Journal: Applied Economics*, Vol. 11, No. 4, pp. 181-209.
- Nelson, J. (2015). Are Women Really More Risk-Averse than Men? A Re-Analysis of the Literature Using Experimental Methods. *Journal of Economic Surveys*, Vol. 29, pp. 566-585.
- Olivetti, C. e Petrongolo, B. (2008). Unequal Pay or Unequal Employment? A Cross-Country Analysis of Gender Gaps, *Journal of Labor Economics*, Vol. 26, No.4, pp.621-654.
- Pastore, P. e Tommaso, S. (2016). Women on corporate boards: the case of gender quotas in Italy. *Corporate Ownership and Control*, Vol. 13, No. 4, pp. 132-155.
- Pastore, P., Tommaso, S. e Ricciardi, A. (2017). The market reaction to the appointment of women on corporate boards: evidence from Italian listed companies. *International Journal of Business and Management*, Vol. 12, No. 2, pp.64-81.
- Pletzer, J., Nikolova, R., Kedzior, K, e Voelpel, S. (2015). Does Gender Matter? Female Representation on Corporate Boards and Firm Financial Performance – A Meta Analysis, *PLoS One*, 10.
- Reuben, E., Sapienza, P. e Zingales, L. (2015). Taste for Competition and the Gender Gap Among Young Business Professionals. NBER Working Paper No. 21695.