

# **Il rapporto di lavoro bancario**

## **Cento anni di contrattazione**

di

**Giorgio Mieli  
Andrea David Mieli**

**ADAPT**

**LABOUR STUDIES**

e-Book series

n. 85

**ADAPT**  
www.adapt.it  
**UNIVERSITY PRESS**

## ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

---

**ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro**

### DIREZIONE

**Michele Tiraboschi** (*direttore responsabile*)

**Lilli Casano**

**Matteo Colombo** (*direttore ADAPT University Press*)

**Pietro Manzella** (*revisore linguistico*)

**Emmanuele Massagli**

**Francesco Nespoli**

**Flavia Pasquini**

**Pierluigi Rausei**

**Francesco Seghezzi**

**Silvia Spattini**

**Paolo Tomassetti**

### SEGRETERIA DI REDAZIONE

**Laura Magni** (*coordinatore di redazione*)

**Maddalena Magni**

**Lavinia Serrani**



@ADAPT\_Press @adaptland @bollettinoADAPT

# **Il rapporto di lavoro bancario**

## **Cento anni di contrattazione**

di

**Giorgio Mieli**  
**Andrea David Mieli**

ISBN 978-88-31940-30-6

Pubblicato il 17 gennaio 2020

© 2020 ADAPT University Press – Pubblicazione on-line della Collana ADAPT

---

Registrazione n. 1609, 11 novembre 2001, Tribunale di Modena

*Ai maestri Perusino Perusini e Rosario Flammia*

*«ciò che è opposto si concilia,  
dalle cose in contrasto nasce l'armonia più bella,  
e tutto si genera per via di contesa»*

Eraclito

# INDICE

|   |           |
|---|-----------|
| Prefazione <i>di Michele Tiraboschi</i> .....   | X         |
| Premessa.....   | XIII      |
| <b>Capitolo I. L'accordo di rinnovo 19 dicembre 2019 .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>Capitolo II. L'evoluzione del rapporto di lavoro bancario nella<br/>contrattazione collettiva .....</b>            | <b>10</b> |
| 1. Dalla Convenzione del 1927 alla fine dell'ordinamento corporativo<br>.....   | 10        |
| 2. La contrattazione di diritto comune dal 1949 agli anni Novanta .   | 14        |
| 3. L'evoluzione della contrattazione nel decennio 1997-2007.....  | 34        |
| 4. I rinnovi contrattuali del 2012 e del 2015 in tempo di crisi.....  | 48        |
| <b>Capitolo III. Gli assetti contrattuali.....</b>  | <b>60</b> |
| <b>Capitolo IV. Il lavoratore bancario.....</b>   | <b>75</b> |
| 1. I parametri normativi di riferimento.....  | 75        |
| 2. L'ambito di applicazione del contratto del credito nella disciplina<br>collettiva ovvero l'area contrattuale ..... | 78        |
| <b>Capitolo V. L'inquadramento del personale .....</b>  | <b>90</b> |
| 1. La distinzione classica in categorie, qualifiche e gradi.....  | 90        |
| 2. Dagli impiegati alle aree professionali .....  | 92        |

|  |            |
|--|------------|
| 3. Dai funzionari ai quadri direttivi .....  | 97         |
| 4. L'adibizione a mansioni equivalenti e superiori .....   | 110        |
| 5. I dirigenti .....   | 114        |
| <b>Capitolo VI. I doveri e i diritti del personale .....</b>   | <b>121</b> |
| 1. La declinazione dei doveri di correttezza, buona fede, collaborazione, diligenza e fedeltà.....                   | 121        |
| 2. Il divieto di svolgere attività contrarie all'interesse dell'impresa o incompatibili con i doveri di ufficio..... | 126        |
| 3. L'obbligo di comunicare all'azienda la sottoposizione a procedimento penale.....                                  | 130        |
| 4. Le tutele per i fatti commessi nell'esercizio delle proprie funzioni .....  | 133        |
| 5. La responsabilità civile verso terzi .....  | 136        |
| <b>Capitolo VII. L'esercizio del potere disciplinare: i licenziamenti individuali.....</b>                           | <b>138</b> |
| 1. I provvedimenti disciplinari .....  | 138        |
| 2. L'istituto della sospensione cautelare: presupposti e funzione ...  | 140        |
| 3. I licenziamenti individuali: giusta causa e giustificato motivo.....  | 141        |
| 5. Il licenziamento dei dirigenti.....   | 147        |
| <b>Capitolo VIII. La prestazione lavorativa.....</b>   | <b>151</b> |
| 1. L'orario di lavoro.....   | 151        |
| 2. L'orario di sportello .....   | 159        |
| 3. La banca delle ore ed il lavoro straordinario per le aree professionali .....                                     | 165        |
| 4. La prestazione dei quadri direttivi e dei dirigenti .....   | 169        |
| <b>Capitolo IX. Il trattamento economico.....</b>  | <b>178</b> |
| 1. Le regole per il rinnovo della parte economica del CCNL.....  | 178        |
| 2. Le voci retributive nazionali .....   | 182        |
| 3. La peculiarità dell'indennità di rischio .....  | 187        |



|  |            |
|--|------------|
| 4. Dal premio di rendimento al premio aziendale, dal sistema incentivante al premio unico di risultato ..... | 191        |
| <b>Capitolo X. Formazione e sviluppo professionale .....</b>   | <b>198</b> |
| 1. Addestramento e formazione del personale .....  | 198        |
| 2. Sviluppo professionale e di carriera .....  | 204        |
| 3. Valutazione del personale .....   | 207        |
| <b>Capitolo XI. La bilateralità nel credito .....</b>  | <b>210</b> |
| <b>Considerazioni conclusive.....</b>  | <b>216</b> |
| <br>   |            |
| Notizie sugli autori.....  | 222        |

## Prefazione

*di Michele Tiraboschi*

La crisi che ha interessato il settore bancario nell'ultimo decennio è una delle cifre più rappresentative della pervasività di quella nuova “Grande Trasformazione” del lavoro che da tempo analizziamo come Scuola di alta formazione di ADAPT. Una trasformazione tecnologica e demografica che non limita i suoi effetti alla fabbrica e ai settori labour intensive e che coinvolge nondimeno – e in modo sempre più travolgente – anche il terziario ed il terziario avanzato, con un impatto da tempo documentato sui tempi e sugli orari di lavoro, sui rischi per i lavoratori, sulla loro professionalità, sul turnover degli organici e sulla gestione delle pratiche di welfare.

Il settore del credito rappresenta quindi al contempo un osservatorio privilegiato e un laboratorio di grande interesse per chi segue i cambiamenti del lavoro e della impresa anche, se non soprattutto, dal punto di vista delle relazioni industriali. La piattaforma rivendicativa presentata dai sindacati a ABI affrontava la gran parte dell'ampio spettro di sfide imposto dalla “Grande Trasformazione”, a partire dal sistema di inquadramento, passando per la proposta di una cabina di regia sui processi di digitalizzazione (e sulla definizione degli indirizzi delle nuove figure professionali), fino al diritto alla disconnessione, alla formazione, e alla regolamentazione dello *smart working*.

Sono questi i principali contenuti sui quali si è svolta una complessa trattativa (41 incontri dal settembre 2018), percorsa anche da momenti di tensione, che ha portato alla firma della ipotesi di accordo il 19 dicembre 2019 e che gli autori di questo e-book descrivono e analizzano con precisione e forte sensibilità in apertura del loro lavoro.

Non sarebbe però comunque possibile comprendere a pieno il valore e il significato tecnico di questo rinnovo contrattuale senza conoscere la storia delle relazioni industriali nel settore, tradizionalmente contraddistinte da un alto livello di sindacalizzazione e da bassa conflittualità. Risulta quindi preziosa e di particolare utilità la ricostruzione che gli autori svolgono sui Cento anni di contrattazione. Un *excursus* storico (a partire dalla Convenzione del 1927 e dalla fine dell'ordinamento corporativo, passando per il periodo della contrattazione di diritto comune intercorso tra il 1949 e gli anni Novanta, per arrivare ai rinnovi contrattuali, a cavallo della crisi finanziaria, del 2012 e del 2015) che permette loro di descrivere nei suoi connotati caratterizzanti l'evoluzione del rapporto di lavoro bancario nella contrattazione collettiva in Italia colmando una evidente lacuna a livello conoscitivo e anche progettuale per chi si occupi delle questioni del lavoro nel settore.

Gli autori offrono quindi ai lettori, forti di queste premesse, una chiara descrizione dell'assetto contrattuale e della disciplina del settore bancario nei suoi diversi istituti nella contrattazione nazionale che riguarda le aziende rappresentate prima dall'Assicredito e poi dall'ABI.

Dall'inquadramento del personale e dai suoi diritti e doveri, passando per la disciplina dei licenziamenti individuali, la prestazio-

ne lavorativa, la formazione del personale e il ruolo della bilateralità.

Un quadro di insieme che permette di rileggere il recente rinnovo nei suoi punti più qualificanti. Non solo dal punto di vista meramente tecnico-sindacale ma in chiave sociale, ossia sottolineando il ruolo che gli istituti di credito continuano a ricoprire, implicato dal profilo contrattuale.

Profilo che, in definitiva, non reca i tratti “tecnofobici” spesso emergenti nella rappresentazione mediatica dei fenomeni occupazionali nel settore, ma che, semmai, traccia l’apertura di una nuova stagione di confronto, anche al secondo livello di contrattazione, dove possano essere davvero affrontati alcuni nodi fondamentali, a partire dall’individuazione di nuove figure professionali e del relativo inquadramento.

## Premessa

Nell'era della digitalizzazione del lavoro, dei robot e delle macchine che sostituiscono la persona umana, dell'affermarsi di *players* non strettamente appartenenti al mondo del credito, ma in concorrenza con gli istituti più tradizionali, possiamo dire che il settore bancario è ormai vicino a celebrare un secolo di contrattazione collettiva nazionale, di pari passo con lo sviluppo del diritto del lavoro e di quello sindacale nell'ordinamento italiano.

Risale, infatti, agli anni Venti del secolo scorso la prima raccolta organizzata delle norme che regolavano sul piano nazionale il rapporto di lavoro nelle banche; il 19 dicembre 2019, invece, è stato raggiunto l'accordo per il rinnovo del CCNL per le imprese creditizie, finanziarie e strumentali rappresentate dall'Associazione bancaria italiana (ABI).

Attraverso l'evoluzione centenaria della contrattazione del credito si può seguire, a ben vedere, lo sviluppo della storia delle relazioni sindacali in Italia, identificare le soluzioni comuni anche agli altri settori produttivi e le peculiarità di un comparto che ha sempre difeso la propria autonomia e ricercato ricette specifiche, spesso all'avanguardia nel confronto con gli altri settori, a volte a difesa di un sistema negoziale storicamente più generoso.

Proviamo dunque ad offrire un quadro di insieme della disciplina contrattuale del settore bancario, sia nella sua evoluzione storica che nell'attuale configurazione regolamentare.

Nell'impossibilità di trattare tutto nel dettaglio, l'attenzione si è focalizzata sulla contrattazione nazionale riguardante le aziende di credito rappresentate, per parte datoriale, prima dall'Assicredito e poi dall'ABI, incentrando l'attenzione sui temi normativi ed economici di maggior rilievo.

Dopo un ampio *excursus* di carattere storico sull'evoluzione della contrattazione nel comparto del credito, l'attenzione si è soffermata sugli assetti contrattuali e sugli istituti negoziali che riguardano il rapporto individuale di lavoro che più caratterizzano la figura del lavoratore bancario, evidenziandone la peculiarità rispetto al mondo del lavoro italiano nel suo complesso.

In particolare, la c.d. parte obbligatoria o gestionale dei contratti si è particolarmente dilatata negli ultimi trent'anni, ed ha riguardato soprattutto il crescente ruolo del sindacato in sede nazionale ed aziendale e nell'ambito di procedure di informativa, consultazione e negoziazione.

Si vedrà come questa parte del contratto, praticamente inesistente nei primi decenni post corporativi, si sia sviluppata dagli anni Ottanta in poi, fino a rappresentare, dagli anni Novanta ai giorni nostri, una porzione assolutamente rilevante del corpus normativo nazionale, ulteriormente arricchita poi nelle sedi aziendali, soprattutto da parte dei grandi gruppi, di pari passo con le grandi operazioni di concentrazione, avvenute tramite acquisizioni, fusioni e incorporazioni, che hanno richiesto e richiedono tuttora il

costante coinvolgimento dei sindacati nella attuazione di piani industriali sempre più frequenti e innovativi.

In conclusione, merita un breve sguardo il tema della bilateralità, che si è particolarmente sviluppato soprattutto nell'ultimo ventennio e rappresenta oggi un esempio virtuoso di collaborazione partecipativa e non conflittuale nelle sedi nazionali del settore bancario, ed ulteriormente arricchita aziendalmente, nei campi dell'assistenza sanitaria, nel sostegno all'occupazione, sia in entrata che in uscita dal lavoro, della formazione e della solidarietà sociale e umanitaria.





## Capitolo I. **L'accordo di rinnovo 19 dicembre 2019**

Il 19 dicembre 2019 è stato raggiunto, dopo circa un anno di confronto, ma senza scioperi, l'accordo per il rinnovo del contratto nazionale 31 marzo 2015 (scaduto il 31 dicembre 2018) per il personale bancario (stimato oggi in poco più di 280mila lavoratori).

L'intesa, da sottoporre agli organi dell'ABI ed alle assemblee dei lavoratori a partire dal 20 gennaio, appare ricca e significativa per molti aspetti, ma soprattutto per il fatto di giungere in un momento piuttosto delicato per il settore, tra piani industriali rigorosi e commissariamenti, ristrutturazioni radicali e riorganizzazioni, in un contesto economico generale tutt'altro che tranquillizzante. Da parte di ABI si evidenzia che il contratto è stato profondamente modificato al futuro, prendendo coscienza dell'importanza dell'innovazione tecnologica e della digitalizzazione, introducendo ulteriori importanti elementi di flessibilità nella gestione del personale.

Da parte sindacale si sottolineano, con soddisfazione, i punti qualificanti dell'intesa che non si è limitata ad un forte riconoscimento salariale, ma ha introdotto previsioni di valenza sociale e di rilancio della dignità del lavoro, ha regolato il lavoro agile e la disconnessione, ha elevato le tutele professionali dei lavoratori in campo disciplinare e soprattutto ha confermato la centralità del contratto nazionale. E si sottolinea anche ciò che manca

nell'accordo come, ad esempio, una disciplina nazionale del lavoro ibrido.

L'intesa tocca molti dei temi che i sindacati avevano inserito nella piattaforma ed individua soluzioni pragmatiche su molti aspetti di estrema delicatezza.

Anzitutto, in tema di area contrattuale i sindacati hanno ottenuto la garanzia dell'applicazione del CCNL del credito ai lavoratori addetti ad attività di gestione dei c.d. NPL e/o UTP che siano allocati a società non controllate, purché si tratti di personale già destinatario del predetto CCNL.

La tematica riguarda i crediti "deteriorati" e i crediti *unlikeley to pay*, cioè quei crediti che, secondo le banche, difficilmente verranno rimborsati, ad esempio perché associati a posizioni debitorie di soggetti che hanno difficoltà a rimborsare un prestito.

La questione, in vigenza del contratto del 2015, aveva destato l'attenzione dei sindacati allo scopo di evitare soluzioni che comportassero l'uscita di dette attività e del relativo personale dal perimetro di applicazione del contratto di bancari. La previsione, in sostanza, generalizza soluzioni già in buona misura adottate da diversi gruppi bancari.

Allo scopo poi di individuare una soluzione economica soddisfacente per i sindacati che in piattaforma avevano chiesto un aumento medio di 200 euro, la scadenza del CCNL è stata fissata al 31 dicembre 2022, cioè un anno in più rispetto al triennio. Ciò ha consentito di individuare spazi che sono risultati di reciproca soddisfazione (secondo i sindacati anche superiori all'inflazione attesa per il periodo): l'aumento medio di 190 euro sarà erogato in 3 *tranches*, la prima di 80 euro a gennaio 2020, la seconda di 70 euro a gennaio 2021 e la terza di 40 euro a fine corsa e cioè nel dicembre 2022.

Di significativo impatto positivo sui costi del personale è la proroga della clausola (già presente nei precedenti contratti, ma che

mantiene il carattere transitorio) secondo la quale il trattamento di fine rapporto si calcola unicamente sulle voci stipendio e scatti di anzianità.

In tema di procedure sindacali nelle ipotesi di ristrutturazioni e/o riorganizzazioni, oltre all'adozione di alcuni correttivi, si prevede che, in fase di stesura del testo coordinato, vengano armonizzate le procedure previste dal contratto in un'ottica di semplificazione già tentata in precedenti tornate contrattuali. Si tratta di procedure di confronto molto importanti perché su tali basi sono stati gestiti numerosissimi processi di trasformazione delle imprese.

Attenzione è stata dedicata anche al tema degli appalti, da sempre motivo di divergenze applicative fra le parti, rafforzando anche in questo caso la relativa procedura sindacale e raccomandando alle imprese committenti di introdurre nel contratto di appalto una "clausola sociale", a garanzia di soluzioni che salvaguardino l'occupazione per il personale già impegnato a tempo indeterminato nel precedente appalto da almeno 6 mesi.

Significativa è l'istituzione di un «Comitato nazionale bilaterale e paritetico sull'impatto delle nuove tecnologie/digitalizzazione nell'industria bancaria con funzioni di cabina di regia». La creazione di tale organismo, che si spera possa avere maggior fortuna di precedenti osservatori fra le parti, è stato fortemente voluto dai sindacati (ne faranno parte gli stessi Segretari generali) e accolto dalle imprese.

Obiettivo principale è «monitorare e analizzare le fasi di cambiamento conseguenti alle nuove tecnologie e alla digitalizzazione per elaborare soluzioni condivise da sottoporre alle parti nazionali».

Va peraltro sottolineato come l'eventuale intervento della contrattazione di secondo livello nell'individuazione di nuove figure professionali e del relativo inquadramento sarà sottoposto al "parere favorevole" del Comitato. Questa disposizione – unitamente

al depennamento di quella che consentiva all'azienda di proporre ai sindacati intese in tema di inquadramenti in relazione a specifiche esigenze organizzative e/o produttive – conferma la volontà delle parti di realizzare in materia una vera e propria regia nazionale, evitando “derive” aziendali su una materia tanto delicata.

A ulteriore conferma di tale disegno, le parti, nel riproporre il “cantiere di lavoro” nazionale in tema di inquadramenti, che già nella precedente tornata avrebbe dovuto mettere mano al sistema di classificazione del personale, hanno precisato che le competenze del predetto sono dettate anche ai fini dell'individuazione di nuove figure professionali conseguenti alle nuove tecnologie.

Per quel che attiene al Fondo per l'occupazione (FOC) si è previsto di innalzare da 3mila euro a 3.500 il contributo annuale che, per un triennio, spetta alle imprese che assumano nelle Regioni del Mezzogiorno con più elevati tassi di disoccupazione soprattutto giovanile. È stata innalzata anche del 20% il contributo nel caso assunzione di disabili.

L'attività di detto Fondo, visti i positivi risultati di un organismo che costituisce un vero e proprio “fiore all'occhiello” per il settore, è stata dunque confermata per tutto il periodo di vigenza contrattuale, rinviando ad un gruppo di lavoro gli opportuni adeguamenti della disciplina. Considerate le ampie disponibilità accumulate dal Fondo sarà bene che si metta mano rapidamente a tali interventi. Analogo impegno riguarda anche il Fondo di solidarietà per la riconversione e riqualificazione professionale e per il sostegno all'occupazione. In entrambi i casi si dovrà tenere conto delle modifiche legislative intervenute in tema di solidarietà espansiva e contratto di espansione.

Di particolare interesse risulta la introduzione nel CCNL della disciplina relativa al lavoro agile (c.d. *smart working*), sulla scorta dei numerosi accordi già stipulati da imprese e gruppi del settore e

della l. 22 maggio 2017, n. 81 (artt. 18-24), che viene espressamente richiamata.

La previsione, piuttosto articolata, muove dalla definizione del lavoro agile come «forma innovativa e flessibile di svolgimento della prestazione lavorativa del rapporto di lavoro subordinato, differente dal telelavoro, eseguita in parte in luogo diverso dalla sede di assegnazione attraverso l'utilizzo di appositi strumenti informatici forniti dal datore di lavoro».

Il ricorso al lavoro agile avverrà su base volontaria, ma compatibilmente con le esigenze tecniche, organizzative e produttive aziendali e ferme le priorità previste dalla legge, tenuto anche conto delle condizioni personali e familiari degli interessati.

La prestazione in modalità agile sarà possibile presso altra sede/*hub* aziendale, la residenza o il domicilio del lavoratore, ovvero presso altro luogo stabilito dalle parti collettive, o indicato dall'interessato e preventivamente autorizzato dall'azienda.

Ulteriori previsioni regolano poi le modalità di svolgimento della prestazione, nel rispetto delle norme in materia contenute nel CCNL o negli accordi aziendali o di gruppo, i diritti e doveri delle parti, sostanzialmente quelli della generalità del personale, la salute e sicurezza ai sensi del d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, e successive modificazioni, la privacy, la formazione ed i diritti sindacali.

Tema caldo, anche alla luce di previsioni legislative al riguardo, è risultato quello della “disconnessione”. Anche in questo caso si tratta di previsione indotta dalla generalizzata e crescente diffusione di strumenti tecnologici di lavoro che rende necessario individuare un opportuno bilanciamento tra le esigenze operative aziendali e la vita privata del personale.

Profilo più significativo della norma sembra essere quello per cui al di fuori dell'orario di lavoro e delle regole sulla prestazione lavorativa, l'interessato possa disattivare i propri dispositivi di connessione, evitando così la ricezione di comunicazioni aziendali,

senza obbligo di attivarsi prima della prevista ripresa dell'attività lavorativa.

In campo economico i sindacati hanno molto insistito per azzerare il gap esistente fra i neo assunti con livello retributivo di inserimento professionale e i destinatari del trattamento economico pieno previsto dal CCNL. La misura, inserita in un paio di contratti fa allo scopo di favorire le assunzioni e già ridotta nel contratto del 2015, è stata considerata dalle organizzazioni dei lavoratori particolarmente iniqua. Come già deciso in occasione del predetto contratto del 2015, all'annullamento di tale differenziale provvederà il FOC tramite un importo denominato appunto "integrazione *ex* FOC".

In materia economica una modifica sostanziale è costituita dall'unificazione in un unico livello retributivo della 1<sup>a</sup> e della 2<sup>a</sup> area professionale, tramite un innalzamento in favore degli appartenenti alla prima. Va detto che ormai sono davvero pochi i lavoratori "superstiti" inseriti in tali fasce inquadramentali.

Merita poi di essere richiamata la ricca strumentazione introdotta su numerosi profili di carattere sociale. Possono rientrare in questo novero le disposizioni in tema di part-time, di cui si riconosce appunto la valenza sociale, finalizzate ad agevolarne l'utilizzo per i lavoratori con figli conviventi portatori di handicap, o la priorità riconosciuta a chi debba accudire familiari affetti da patologie oncologiche o cronico degenerative; l'implementazione dei permessi riconosciuti per motivi personali o familiari in situazioni particolari come l'assistenza ai figli in condizioni di disagio (ad esempio bullismo, tossicodipendenza, anoressia o bulimia) o affetti da patologie legate all'apprendimento; le flessibilità di orario per i lavoratori affetti da malattie oncologiche o degenerative o che si sottopongono a terapie salva vita; l'aumento da 12 a 24 mesi dell'aspettativa post periodo comporta in analoghe situazioni; i permessi di paternità; l'inclusione delle persone diversamente

mente abili anche attraverso interventi a favore di una organizzazione aziendale “*disability friendly*”; la costituzione a livello nazionale della Commissione politiche per l'inclusione.

Cogliendo l'esperienza già maturata presso diversi gruppi del settore, è stata regolamentata la “banca del tempo”, ai sensi dell'art. 24 del d.lgs. 14 settembre 2015, n. 151, nell'ottica di agevolare la conciliazione fra tempi di vita e lavoro e la solidarietà sociale.

La banca del tempo costituisce un bacino annuale di ore di assenza retribuita a favore di lavoratori e lavoratrici che, per far fronte a gravi e accertate situazioni personali o familiari, abbiano necessità di un'ulteriore dotazione di permessi. La banca è alimentata tramite il versamento volontario da parte del personale di giornate di ferie dell'anno di competenza eccedenti i minimi di legge, di permessi per ex festività e banca delle ore e di eventuali ulteriori dotazioni aziendali.

Un tema che ha caratterizzato le trattative è stata l'insistenza dei sindacati per estendere l'applicazione della tutela reale in caso di licenziamenti disciplinari illegittimi (per insussistenza del fatto contestato o per sua irrilevanza disciplinare) anche ai lavoratori destinatari delle tutele progressive del *Jobs Act*. La vicenda si è chiusa, senza vincitori né vinti, ma a fatica, adottando una dichiarazione che, in sostanza, si limita ad auspicare che «nelle sedi competenti si realizzino gli opportuni interventi legislativi a tutela delle lavoratrici/lavoratori» interessati. Nessuna deroga dunque a livello contrattuale.

Dopo numerosi tentativi delle imprese risalenti a precedenti rinnovi, si è finalmente messo mano, mitigandone parzialmente la portata, alla norma anacronistica che, salvo casi particolari, impone il consenso del lavoratore al trasferimento: il limite anagrafico è stato innalzato da 47 a 52 anni per i quadri direttivi e da 45 a 50 per le aree professionali, tenendo anche conto

dell'innalzamento dei requisiti pensionistici, ancora peraltro piuttosto distanti.

Sono stati adottati interessanti ritocchi alla disciplina della formazione del personale e della valutazione dello stesso, nell'ottica di riconoscerne e valorizzarne la funzione "strategica", l'efficacia ed effettività anche nelle modalità "*smart learning*", ovvero di formazione a distanza sulla base di possibili intese aziendali che dovranno tuttavia salvaguardare la volontarietà del ricorso a modalità flessibili. Si conferma che il mancato raggiungimento degli obiettivi quantitativi commerciali da parte del personale non determina una valutazione negativa e non costituisce inadempimento del dovere di collaborazione.

In allegato al contratto confluiranno due significativi accordi: quello sulle politiche commerciali stipulato il 7 febbraio 2017 e quello sulle violenze di genere sottoscritto il 12 febbraio 2109.

La delicata situazione nella quale si sono trovati diversi istituti bancari negli ultimi anni e l'aumento dei casi in cui sono risultati coinvolti in procedimenti penali anche diversi dipendenti, ha indotto le parti a estendere ulteriormente le tutele per gli interessati, allo scopo di rafforzarne il diritto di difesa, ad esempio in tema di spese legali a carico del datore di lavoro in tutti i gradi di giudizio. Si è prevista altresì l'aumento da 5 a 7 giorni lavorativi del termine previsto dall'art. 7 della l. 20 maggio 1970, n. 300, in caso di procedimento disciplinare e la sospensione del relativo periodo in caso di richiesta del lavoratore di documenti relativi ai fatti contestati, fino all'adempimento da parte dell'impresa.

In conclusione può osservarsi che si tratta di un contratto significativo che ha affrontato e risolto diverse importanti questioni pendenti, ha ampliato diverse tutele a favore del personale, ha posto grande attenzione ai temi dell'innovazione tecnologica ed ai profili sociali, nell'ottica di favorire il "benessere" nel lavoro nonostante le criticità di questi tempi indotte dalle profonde e ir-



reversibili trasformazioni del modo di fare banca. Difficile dire se siano state colte tutte le istanze necessarie allo sviluppo del settore, ma certamente sono stati ulteriormente chiariti i rapporti tra contratto nazionale, che non ne esce indebolito, e secondo livello di contrattazione, forse a prezzo di qualche rinvio.

## Capitolo II.

# L'evoluzione del rapporto di lavoro bancario nella contrattazione collettiva

### 1. Dalla Convenzione del 1927 alla fine dell'ordinamento corporativo

Fino ai primi decenni del Novecento i rapporti di lavoro nel settore bancario risultavano generalmente regolati da normative interne alle singole aziende, rispetto alle quali la c.d. legge sull'impiego privato (r.d.l. 13 novembre 1924, n. 1825) ed il r.d.l. 15 marzo 1923, n. 692, sugli orari di lavoro, costituirono punti di riferimento molto importanti.

In questo contesto storico va segnalata, in pieno regime corporativo, la Convenzione nazionale bancaria del 27 aprile 1927 (firmata dalla Confederazione generale bancaria fascista e dalla Confederazione nazionale dei sindacati bancari) che, si ritiene, abbia rappresentato «la vera e propria matrice» della contrattazione collettiva del settore <sup>(1)</sup>.

Del resto nella pagina di presentazione della Convenzione, a firma di Giuseppe Bottai, si evidenzia che la medesima «può essere considerata un tipo di contratto collettivo di lavoro».

---

<sup>(1)</sup> Così la definisce R. IZZI, *Linee storiche della contrattazione collettiva dei bancari*, Bancaria, 1991, p. 12.

Si afferma nella presentazione, nello stile ridondante ed enfatico dell'epoca: «Le opposte formazioni di interessi dei datori di lavoro e dei prenditori di opera – segnatamente la Confederazione generale bancaria fascista e la Confederazione nazionale sindacati fascisti – vi si conciliano in uno stato che vorremmo quasi dire di perfezione tanto il nesso tra il trattamento economico ed il sistema di condizioni morali e sociali, che accompagnano il rapporto di impiego dal suo inizio alla sua cessazione, è, in ogni giuntura, delicato e preciso».

La Convenzione, «applicabile a tutte le banche ed istituti di credito che alla data del 1° gennaio 1927 avevano non meno di 20 dipendenti fissi», mirava ad adeguare in un unico atto «le varietà delle condizioni aziendali e le diversità di sviluppo e di attrezzatura, che differenziano tra loro gli istituti bancari italiani» e ad adottare «una formula media di trattamento», con riguardo agli impiegati, le impiegate e i commessi.

L'atto regolava numerosi istituti normativi: la composizione ed assunzione del personale, le attribuzioni dello stesso, le disposizioni disciplinari, le retribuzioni, l'orario, il lavoro straordinario, le assenze e i congedi, la malattia, il servizio militare, le anzianità convenzionali, le missioni e traslochi, la cessazione del rapporto di impiego.

È interessante rilevare che tale impianto ha costituito l'ossatura di numerose disposizioni successive che, direttamente o indirettamente, lo riproducono nelle linee fondamentali.

Si legge ancora nella presentazione: «le norme per la disciplina del lavoro, la enunciazione, non generica, ma positiva, del dovere di dare alla propria opera il carattere della massima collaborazione e del massimo rendimento più che di servizio puro e semplice, le sanzioni previste in materia disciplinare, la generosa comprensione dei diritti del personale, che si dimostra nelle disposizioni sulla malattia, sulle anzianità convenzionali, sulle ferie, ecc. rappresen-

tano un assieme organico, corrispondente ai più moderni postulati della vita associativa».

In particolare, venivano posti in rilievo due punti: la fissazione in 8 ore dell'orario di lavoro giornaliero e l'impegno assunto per la creazione di un istituto di mutualità per tutte le forme di previdenza a favore dei bancari.

Risale, invece, al 30 aprile 1940, sempre in epoca corporativa, il primo «contratto collettivo nazionale di lavoro per i funzionari delle banche d'interesse nazionale, delle banche di provincia, dei banchieri privati, delle banche popolari e degli istituti finanziari», a cui ha fatto seguito, nel pieno della Seconda Guerra mondiale, il contratto 10 agosto 1944.

Si può sottolineare che la Convenzione, pur menzionando i funzionari fra le categorie di personale delle banche, non conteneva disposizioni ad essi applicabili. Anzi si dichiarava esplicitamente che «la presente Convenzione non riguarda i funzionari» (art. 2). Da ciò l'opportunità per le parti sindacali di dedicare alla categoria uno specifico e autonomo contratto collettivo, rispetto alle altre categorie di personale. In tale ambito i funzionari venivano identificati come una categoria «elevata» che esplicava «funzioni» tipiche degli istituti di credito, attuandone il «potere di rappresentanza» nei confronti dei terzi: vero architrave, per decenni, della figura del funzionario di banca destinata molti anni dopo a scomparire.

Significativa risultava, invece, la posizione dei dirigenti che si caratterizzava, in ragione del loro ruolo, per l'assenza di una specifica contrattazione collettiva. Del resto nella l. 3 aprile 1926, n. 563, sulla disciplina giuridica dei rapporti collettivi di lavoro (r.d. 1° luglio 1926, n. 1130), si stabiliva che «i direttori tecnici e amministrativi [...] debbono far parte di separate associazioni» che «devono aderire alle Federazioni di associazioni dei datori di lavoro» (artt. 6 e 36). In proposito la dottrina ha osservato che si

sarebbe trattato di «contrattazione quasi innaturale dato che, secondo il sistema di quel tempo, si sarebbe dovuta realizzare fra componenti facenti capo ad un medesimo organismo, quello delle aziende datrici di lavoro» (2). In altre parole il dirigente veniva sostanzialmente considerato quale *alter ego* dell'imprenditore, o meglio identificato con la stessa azienda datrice di lavoro (sul punto si veda *infra*). Anche a questo proposito quanta acqua è poi passata sotto i ponti.

Relativamente alla categoria degli ausiliari, ovvero gli operai, le guardie notturne ed il personale di fatica, la Convenzione del 1927 rinviava genericamente «ai modi e termini indicati in appendice», non meglio specificati. Già allora, il limitato ricorso a tali figure lavoratori indusse a realizzare previsioni uniche di carattere nazionale: per questo si stipulò un contratto nazionale firmato il 10 novembre 1936.

Risulta singolare la circostanza che, in epoca corporativa, alla Convenzione del 1927 non fece seguito, per le categorie degli impiegati e dei commessi da essa regolate, un vero e proprio contratto collettivo nazionale a differenza delle altre categorie. Se dunque la disciplina ebbe, anche in pratica, quell'effetto omologante delle diverse normative aziendali, tuttavia lasciò ampio spazio alle medesime, sia preesistenti che successive. La dottrina, nel confermare tale situazione, ricorda, peraltro, il contratto collettivo aziendale “pluriaziendale” stipulato il 1° novembre 1942 per i dipendenti delle, allora, tre banche “di interesse nazionale” (Banca Commerciale Italiana, Banco di Roma e Credito Italiano) (3).

In questo breve *excursus* storico, non può essere trascurata una serie di accordi nazionali risalenti agli anni Trenta, destinati a re-

---

(2) Ivi, p. 15.

(3) R. GIAMBERTONE, *Sindacato e contrattazione collettiva nelle aziende di credito: Storia del sindacalismo bancario in Italia*, Franco Angeli, 1982, p. 41.

golare gli orari di lavoro, il lavoro straordinario, l'attuazione di rimedi contro la disoccupazione, il collocamento dei bancari, l'abolizione dell'“indennità di caro viveri”.

Tra questi, merita di essere richiamato l'accordo 22 dicembre 1930 per la riduzione del 12% delle retribuzioni del personale: misura questa determinata dalla crisi economica dell'epoca. Immediatamente l'intesa richiama alla mente problematiche tipiche dei nostri giorni che sono state originate da un'analogia crisi economica e finanziaria che ha indotto la contrattazione nazionale e numerose imprese del credito a rivedere, tra l'altro, anche i livelli retributivi.

Le discipline sin qui menzionate sono rimaste in vigore anche successivamente all'abrogazione del sistema corporativo. Infatti, con il d.lgs.lgt. 23 novembre 1944, n. 369, che soppresse le Organizzazioni sindacali fasciste, si stabilì espressamente che «per i rapporti collettivi e individuali restano in vigore, salvo successive modifiche, le norme contenute nei contratti collettivi» conclusi nel cessato regime corporativo (art. 43).

## **2. La contrattazione di diritto comune dal 1949 agli anni Novanta**

Una volta superata la guerra ed entrati nel sistema costituzionale ancora vigente, il primo contratto collettivo nazionale post corporativo di diritto comune per le “aziende di credito” venne stipulato il 14 novembre 1949 dall'Assicredito – associazione costituita nel 1947 – con la Federazione autonoma bancari italiani (FABI), nonché con il Sindacato autonomo bancari.

Le profonde divisioni sindacali che caratterizzarono tale negoziato, in piena epoca di ricostruzione del nostro Paese e delle sue Istituzioni repubblicane, ebbero come conseguenza che gli altri

sindacati, aderenti alle confederazioni, non sottoscrissero l'intesa<sup>(4)</sup>. La FABI va tuttora fiera di questa sorta di “primogenitura”.

Con la stessa filosofia che aveva caratterizzato la contrattazione precedente, anche in questo caso l'obiettivo fu quello di rendere «quanto possibile uniforme il trattamento del personale bancario mediante una normazione unitaria ed inscindibile», superando, grazie ad un'opera di accostamento e di sintesi, la difformità di situazioni regolamentari che ancora caratterizzavano, per le ragioni accennate nel paragrafo che precede, la disciplina del rapporto di lavoro applicata nelle diverse aziende.

Il contratto del 1949 – che faceva salve le peculiarità di taluni istituti (Banco di Napoli, Banco di Sicilia e Istituto di San Paolo di Torino a natura pubblica) – disciplinava nel dettaglio una pluralità di istituti, sia di carattere economico che normativo, quali l'assunzione e la classificazione del personale, i doveri e diritti del personale, il trattamento economico, le anzianità convenzionali, l'orario di lavoro, il lavoro straordinario, le assenze e ferie, le malattie, gli infortuni, la gravidanza e puerperio, il servizio militare, le missioni e i trasferimenti, le note caratteristiche, le ricompense e le promozioni, i provvedimenti disciplinari, la cessazione del rapporto. Si rinvengono, inoltre, una serie di disposizioni definite “particolari”, ovvero «transitorie e di attuazione». La predetta struttura normativa risulta particolarmente interessante giacché, nonostante le modifiche che verranno apportate dai contratti successivi, verrà sostanzialmente salvaguardata, quantomeno fino alla contrattazione del 1999.

La prestazione di lavoro dei dirigenti – che fino a questo momento, come già detto, non era stata destinataria di alcuna regolamentazione collettiva – venne disciplinata dallo specifico contratto nazionale 29 maggio 1951, sottoscritto da Assicredito con

---

<sup>(4)</sup> Ivi, p. 32.

un Sindacato *ad hoc*: la Federazione nazionale del personale direttivo delle aziende di credito e finanziarie. Per i funzionari si dovrà attendere il 18 luglio 1951, data in cui fu stipulato, fra le medesime parti, un separato contratto nazionale.

Tanto il contratto dei dirigenti, quanto quello dei funzionari contenevano discipline più essenziali rispetto a quella relativa al personale subalterno.

Nel caso dei dirigenti, infatti, ci si limitò a regolamentare i criteri di attribuzione della qualifica, il periodo di prova, le ferie, il congedo straordinario, la malattia e l'infortunio, i trattamenti di preavviso e in caso di dimissioni, l'indennità di anzianità, il computo dell'anzianità di servizio, il trattamento in caso di morte, la previdenza. Singolari appaiono l'assenza di un capitolo specificamente dedicato al trattamento economico della categoria, che aveva come mero punto di riferimento "minimo" il trattamento del grado più elevato di funzionario (peculiarità che rimase fino al rinnovo del 1974) e la presenza, in calce al testo contrattuale, dell'elenco dei c.d. "gradi" dei dirigenti, in atto presso le singole banche, che si ritroverà anche nella contrattazione successiva quale elemento qualificante della disciplina (si veda *infra*).

Anche nella regolamentazione concernente i funzionari gli istituti presi in considerazione dal contratto furono circoscritti: il contratto regolava i criteri per l'attribuzione della qualifica, l'assunzione e nomina, i doveri e diritti, il trattamento economico, le anzianità convenzionali, le festività, le assenze e le ferie, le malattie e gli infortuni, il servizio militare, le missioni e i trasferimenti, le note caratteristiche i provvedimenti disciplinari, la cessazione del rapporto di lavoro.

È importante osservare come non si rinvenivano, al pari dei dirigenti, disposizioni relative agli orari di lavoro, in ragione del particolare ruolo che tali categorie rivestivano nell'organizzazione aziendale, ritenuto non compatibile con una rigida predetermina-



zione della “quantità” della prestazione lavorativa secondo lo schema tipico, per le altre categorie, della *locatio operarum*. Del resto, ciò risultava coerente con gli assetti normativi generali in quanto il personale direttivo era escluso dalla normativa di legge sugli orari <sup>(5)</sup>.

Successivamente alla predetta “tornata” contrattuale, meritano di essere ricordati l'accordo collettivo nazionale 1° agosto 1955 per gli impiegati e i commessi dipendenti dalle aziende di credito; il contratto 7 dicembre 1956 per i funzionari; il contratto 11 febbraio 1958 per i dirigenti. Si tratta di discipline rese valide “*erga omnes*”, tramite una serie di decreti del Presidente della Repubblica, emanati ai sensi della l. 14 luglio 1959, n. 741, recante *Norme transitorie per garantire minimi di trattamento economico e normativo ai lavoratori*, modificata con la l. 1° ottobre 1960, n. 1027.

Le anzidette discipline assunsero dunque il valore di legge, con la conseguenza di rappresentare, ancora oggi, almeno a rigore, il *minimum* inderogabile di trattamento applicabile al personale bancario, anche se, va detto, che la contrattazione successiva ha introdotto generalmente previsioni di miglior favore rendendo quasi impossibile un utile raffronto.

Richiede un breve cenno la peculiare questione della progressiva eliminazione delle differenze fra uomini e donne per quanto attiene al trattamento economico. Questa circostanza può apparire oggi singolare anche se la questione riaffiora periodicamente nelle cronache sindacali. Infatti, il contratto del 1955 prevedeva che alle donne si applicassero tabelle retributive separate e più contenute. Soltanto le donne che avessero raggiunto il grado di capo ufficio avevano assicurata la parità retributiva con il personale maschile.

---

<sup>(5)</sup> Si veda l'art. 1, secondo comma, del r.d.l. n. 692/1923.

Fu l'accordo nazionale 1° giugno 1960 a sancire l'equiparazione retributiva per tutte le donne che avessero raggiunto un "grado" nella categoria impiegatizia (dunque non solo i capi ufficio, ma anche i vicecapi ufficio e i capi reparto), mentre per le impiegate di 1 e di 2 categoria si compilò una nuova tabella retributiva che attenuò le differenze, senza peraltro annullarle. La completa parificazione "di genere" si realizzò nel credito con l'accordo nazionale 20 giugno 1962, che poi confluì nel contratto nazionale 21 dicembre 1962.

Risale al medesimo 21 dicembre 1962 il primo, separato, contratto nazionale di diritto comune per il personale ausiliario. Categoria questa espressamente «costituita dai lavoratori che disimpegnano mansioni di operaio qualificato, guardia notturna, uomo di fatica (lavori di fatica, pulizia e custodia) e donna di pulizia».

Il rinnovo contrattuale del 1964 per il personale impiegatizio e i commessi può essere sommariamente menzionato per due significative innovazioni. La prima riguardò la disciplina dei licenziamenti individuali che, all'epoca risultava regolata esclusivamente sulla base della originaria previsione del Codice civile che imponeva all'azienda che intendesse risolvere il rapporto con un lavoratore dipendente unicamente l'intimazione del preavviso, ma non richiedeva la sussistenza di una giusta causa o di un giustificato motivo. È ben noto, infatti, che una normativa di maggior tutela per i lavoratori verrà introdotta poco dopo con la l. 15 luglio 1966, n. 604, e sarà successivamente rafforzata con l'art. 18 della l. n. 300/1970, più volte rivisitato negli anni a noi più vicini.

Il predetto contratto nazionale introdusse una procedura sindacale finalizzata al "controllo" della "giustificabilità" del licenziamento. Più precisamente venne istituita una Commissione arbitrale cui veniva affidato il compito di emettere, senza particolari formalità procedurali, un giudizio sulla sussistenza o meno di un giustificato motivo di recesso. Se la Commissione avesse giudica-

to il licenziamento privo di giustificazione, l'azienda sarebbe stata "invitata" a ripristinare il rapporto o, in alternativa, a pagare una penalità (di importo variabile da 2 a 9 mensilità).

La seconda innovazione di rilievo introdotta dal contratto del 1964 riguardò i diritti sindacali, si badi bene *ante* Statuto dei lavoratori: per la prima volta comparvero disposizioni a tutela dei lavoratori investiti di carica sindacale per i casi di licenziamento o di trasferimento determinati da motivi sindacali, nonché il diritto delle organizzazioni sindacali di disporre di albi per l'affissione di comunicati riguardanti materie sindacali, del lavoro e previdenziali e di procedere, per il tramite dell'azienda, all'esazione dei contributi sindacali dei lavoratori che avessero rilasciato loro apposita delega. Tali principi divennero poi legge appunto con lo Statuto dei lavoratori.

I contratti nazionali del 3 febbraio 1968 (per impiegati e commessi e separatamente per gli ausiliari) furono caratterizzati, anzitutto, dall'allineamento del settore del credito al sistema di scala mobile applicato nell'industria per quanto atteneva alla periodicità. Venne peraltro mantenuta la c.d. variazione "a percentuale" in luogo di quello in misura fissa. Caratteristica questa che assicurava al personale bancario incrementi conseguenti all'aumento del costo della vita più consistenti rispetto agli altri settori. Anche questa peculiarità, assai favorevole, sarà abbandonata più tardi.

Occorre altresì registrare l'adattamento delle previsioni in materia di licenziamenti all'intervenuta l. n. 604/1966, nonché l'adattamento della disposizione in tema di indennità d'anzianità all'art. 9 della stessa legge che ne riconosceva il diritto in ogni caso di risoluzione del rapporto (dunque anche nelle ipotesi di dimissioni e di licenziamento in tronco).

Significativa fu anche l'introduzione della contrattazione integrativa aziendale che era stata fino a quel momento (solo formalmente) assente nel settore bancario. Peraltro, le materie deman-

date a tale sede negoziale furono tassativamente indicate dal CCNL: vi rientravano i temi dei gradi del personale preposto a dipendenze, le agevolazioni e le provvidenze per motivi di studio, la definizione dei criteri di inquadramento del personale laddove non fosse possibile l'applicazione di norme contrattuali preesistenti (ad esempio figure professionali determinate da innovazioni tecnologiche). Il successivo contratto nazionale 18 giugno 1970 ampliò ulteriormente le materie rimesse alla contrattazione aziendale, operando un più generale riferimento agli inquadramenti e menzionando il c.d. premio di rendimento annuale.

Si trattò di un passaggio storico assai rilevante per il credito in quanto diede l'avvio ad un periodo di confronto, talvolta anche di conflitto, che impegnò seriamente le parti, anche perché non sempre furono rispettati nelle sedi aziendali gli specifici e tassativi rinvii contenuti nelle norme nazionali <sup>(6)</sup>.

L'anzidetto contratto del 1970 si caratterizzò anche per l'abrogazione della anacronistica previsione secondo la quale i giovani al di sotto dei 21 anni avevano, fino al 31 dicembre 1969, retribuzioni ridotte rispetto al restante personale. Tuttavia, la parificazione avvenne con una certa progressione temporale fino al definitivo allineamento. Può essere interessante osservare come la questione concernente la possibilità di riconoscere al personale più giovane retribuzioni meno elevate si riproporrà successivamente, in anni a noi più vicini, e con una certa insistenza, a fronte delle difficoltà occupazionali dei giovani e delle purtroppo ricorrenti crisi economiche e sociali.

Si dovette attendere il rinnovo contrattuale del 27 giugno 1973 per veder unificate in un solo contratto nazionale le discipline riguardanti le categorie degli impiegati, dei commessi e degli ausiliari.

---

<sup>(6)</sup> Si veda R. IZZI, *op. cit.*, p. 43.

Ugualmente, il contratto collettivo nazionale 18 febbraio 1974 sancì la confluenza in un *corpus* unico della disciplina concernente i dirigenti e i funzionari. È bene, tuttavia, sottolineare come il nuovo contratto, pur adottando per entrambe le categorie la denominazione unificante di “personale direttivo”, mantenne fra esse numerose diversità regolamentari. Il contratto, infatti, conteneva “norme generali” (limitate sostanzialmente al campo di applicazione), “norme per i funzionari”, “norme per i dirigenti”. Appaiono assai scarse e di poco pregio le “norme comuni al personale direttivo”.

Sembrò dunque trattarsi, per questo aspetto, di un'operazione formale piuttosto che caratterizzata da reali contenuti unificanti. Non può sfuggire, peraltro, sul piano strettamente sindacale, che la disciplina riguardante i funzionari venisse espressamente “attratta” da quella dei dirigenti piuttosto che da quella relativa alle altre categorie inferiori. Questa notazione appare tanto più significativa se si riflette sulle successive vicende della contrattazione collettiva del credito che, in un processo durato diversi anni, finirà per “tradire”, rovesciandola, quella impostazione (si veda *infra*).

In ogni caso, il contratto del personale direttivo del 1974 sancì per i funzionari l'adozione di un sistema retributivo autonomo rispetto al personale impiegatizio. Autonomia questa che venne completata con l'accordo nazionale 17 luglio 1986, per effetto del quale al lavoratore promosso funzionario si sarebbero applicate tabelle retributive nuove che prevedevano un importo della voce stipendio “autonomo”, sganciato cioè dal livello retributivo e dall'anzianità (effettiva e convenzionale) maturati nella categoria impiegatizia.

È interessante evidenziare come il contratto del 1973 per il personale impiegatizio e subalterno contenesse (oltre all'abolizione dell'apertura pomeridiana degli sportelli) un'innovazione storica

per il settore bancario rappresentata dalla disciplina degli avanzamenti automatici di carriera ed economici (c.d. “automatismi”). Si trattò peraltro di una parziale novità in quanto talune aziende del settore avevano in precedenza regolato contrattualmente l’istituto, che era anche noto nel contiguo settore delle Casse di Risparmio.

Il sistema prevendeva che, allo scadere di un determinato periodo di tempo (generalmente 7 anni), il lavoratore, che nel frattempo non fosse stato promosso dall’azienda, avrebbe comunque maturato il diritto all’inquadramento superiore purché negli ultimi 3 anni non avesse riportato una “nota caratteristica” (in sostanza una sintetica valutazione professionale) negativa. Ciascun lavoratore, in ogni caso, non poteva acquisire più di due promozioni automatiche nell’arco della sua vita lavorativa e poteva continuare, per espressa disposizione, ad essere utilizzato nelle mansioni di provenienza, senza cioè il diritto all’adibizione alle mansioni corrispondenti all’inquadramento acquisito. Ciò in ragione del fatto che la “promozione” avveniva a prescindere dalla sussistenza di esigenze organizzative della banca (particolarmente significativi per numero e rilevanza risultarono nel tempo i passaggi da impiegato di prima a capo reparto e successivamente a vice-capo ufficio).

L’istituto degli automatismi – che avvicinava la disciplina privatistica del rapporto di lavoro bancario a quella tipica del pubblico impiego – è tuttora formalmente in vigore sebbene ne siano stati drasticamente ridotti, in anni più recenti, il rilievo normativo e la portata pratica (riduzione ad un solo automatismo di carattere meramente economico e di importo non più aggiornato). Tuttavia, merita di essere sottolineata la circostanza che, nonostante aspri confronti sul piano sindacale che hanno caratterizzato diversi successivi rinnovi contrattuali, soprattutto quello del 1999, le Organizzazioni dei lavoratori si sono costantemente opposte

alla completa e definitiva abrogazione della relativa disciplina, che risulta oggi “pudicamente” relegata in appendice al contratto nazionale, senza che ciò elimini, a ben vedere, il suo carattere anacronistico (si veda *infra*).

Si deve comunque osservare come la “tenuta” nel tempo di questo istituto normativo possa spiegarsi con la reciproca convenienza di aziende e sindacati: le prime fortemente interessate a ridurre gli spazi della contrattazione aziendale in tema di inquadramenti, i secondi che vedevano con favore un sistema automatico di avanzamenti che dava “certezze” ai lavoratori, senza la necessità di acquisire i medesimi vantaggi tramite appunto il faticoso ricorso, spesso conflittuale, al negoziato.

Occorre, nondimeno, considerare come in diverse situazioni aziendali si assistette nel tempo ad un fenomeno per cui gli avanzamenti dovuti ad automatismi finirono per “sommarsi” a quelli originati da contrattazione, ovvero da libere e discrezionali scelte aziendali, con la conseguenza – alla quale ad un certo punto si dovette cercare di porre rimedio – di “affollare” progressivamente i livelli inquadramentali intermedi (segnatamente gli impiegati con grado), senza che ve ne fossero reali necessità di carattere organizzativo e produttivo.

Le materie rimesse alla contrattazione integrativa, aziendale, infatti, annoveravano in primo luogo gli inquadramenti, oltre al premio di rendimento e la tutela delle condizioni igienico ambientali e di sicurezza.

Vennero, invece, recepite e unificate nel corpo del contratto nazionale, oltre alla già richiamata disciplina degli automatismi, le disposizioni, presenti ormai presso numerose aziende, relative alle “rotazioni” del personale (concernenti la possibilità per il lavoratore di modificare le proprie mansioni dopo un certo arco di tempo) e le «agevolazioni e provvidenze per motivi di studio» (borse di studio ai figli dei dipendenti meritevoli e permessi ai la-

voratori, aggiuntivi rispetto a quelli previsti dall'art. 10 della l. n. 300/1970).

Il CCNL 23 luglio 1976 deve essere citato perché introdusse due significative disposizioni, destinate a svilupparsi negli anni e nei decenni successivi.

La prima riguardava l'introduzione di una procedura di informativa preventiva ai sindacati per i casi in cui l'azienda operasse «innovazioni tecnologiche o rilevanti ristrutturazioni», tali da poter incidere in senso riduttivo sul complessivo livello occupazionale: il riferimento era chiaramente diretto a considerare la fattispecie dei licenziamenti collettivi, in un momento storico, che sarà disatteso solo diversi anni dopo, nel quale la specifica disciplina legislativa in materia risultava inapplicabile alle banche.

La previsione denotava, già allora, la preoccupazione dei sindacati che il progresso tecnologico potesse avere un effetto negativo sulla quantità di risorse umane utili all'esercizio dell'impresa: intuizione questa che avrà, e non solo nel comparto bancario, un carattere che potremmo definire “profetico” se si pensa soprattutto a quanto avverrà nei decenni successivi e negli anni a noi più prossimi.

L'altro aspetto normativo, che in questa sede merita un mero accenno, concerne la previsione in base alla quale gli allora istituti di diritto pubblico (Banco di Napoli, Banco di Sicilia, Istituto bancario San Paolo di Torino) avrebbero dovuto recepire nei propri autonomi regolamenti tutte le modifiche sia economiche che normative intervenute per effetto del nuovo contratto nazionale, evitando, nel contempo, con mirabile espressione tutta in “sindacalese”, «ulteriori effetti divaricanti» rispetto al CCNL.

Si trattò, in buona sostanza, dell'avvio di quel lungo e complesso processo di unificazione normativa che – anche in conseguenza di, allora non preventivabili, operazioni di ristrutturazione e fusione di portata storica – avrebbero determinato, tra la fine dello



scorso secolo ed il primo decennio di quello in corso, la definitiva scomparsa di tali istituti e delle rispettive peculiarità normative di carattere “pubblicistico”.

Dopo la tornata contrattuale del 1980, caratterizzata soprattutto da interventi significativi sulla struttura del trattamento economico del personale, il successivo rinnovo del 17 febbraio 1983 si caratterizzò, sul piano strettamente sindacale, per la circostanza che, alla tradizionale piattaforma rivendicativa presentata dai sindacati, si contrapposero, segno dei tempi, proposte da parte delle imprese, presentate sempre per il tramite della loro associazione di rappresentanza, l'Assicredito.

Le imprese, infatti, avvertirono in quegli anni l'esigenza di acquisire “flessibilità normative”, soprattutto in materia di orari di lavoro e di apertura degli sportelli bancari al pubblico. Fino a quel momento, invece, era risultata prevalente la volontà di praticare orari sostanzialmente uniformi, senza particolari distinzioni cioè fra banca e banca, ovvero sul territorio nazionale. Anche per questo profilo si era rilevata fino a quel momento una certa idea delle aziende di credito a considerarsi quasi alla stregua di “uffici pubblici”, senza cioè necessità di operare in concorrenza, almeno sul fronte dei servizi alla clientela.

La conseguenza più significativa di tale nuova impostazione oggi del tutto generalizzata, fu rappresentata dalla previsione che ripristinava, dopo un decennio, la possibilità di apertura pomeridiana (seppur limitata ad un'ora) degli sportelli bancari.

In occasione del medesimo rinnovo le aziende ottennero anche di abrogare la disposizione che consentiva al lavoratore che si diplomasse o laureasse in costanza di rapporto di acquisire automaticamente l'inquadramento da impiegato di prima: la previsione, che aveva avuto la sua ragion d'essere nell'obiettivo di incentivare l'acquisizione di un titolo di studio superiore in un'epoca in cui i livelli di istruzione nel Paese erano modesti, era divenuta partico-

larmente onerosa per le aziende del credito, le quali si trovavano costrette, in dette circostanze, a “promuovere” il personale a prescindere da ogni effettiva esigenza organizzativa e (forse) anche di merito professionale.

Rimase, peraltro, in vigore, ancora per qualche tempo, la disposizione in ragione della quale il lavoratore in possesso, all’atto dell’assunzione, di diploma superiore o di laurea aveva diritto al predetto inquadramento fra gli impiegati di prima categoria: anche tale previsione, peraltro, risultò ben presto insostenibile per le aziende, sia per la crescente diffusione dei titoli di studio superiori fra i lavoratori bancari e gli “aspiranti” tali, sia per la necessità di favorire, rimuovendo taluni vincoli normativi, l’assunzione dei giovani (si pensi all’avvento dei contratti di formazione e lavoro a far tempo dal 1984).

Si deve menzionare anche il contratto del 1987, con il quale fu introdotta presso le banche la categoria dei quadri che era stata regolata dalla l. 13 maggio 1985, n. 190. La nuova categoria, originata da lotte sindacali sull’onda francese, fu inserita, a fatica, fra quella dei funzionari e quella degli impiegati e comportò l’abolizione del peculiare grado di “capo ufficio super” (collocato, come appare evidente anche dal colorito *nomen*, al di sopra del grado di capo ufficio nell’ambito della categoria impiegatizia), che nel frattempo era stato introdotto e generalmente disciplinato in sede di contrattazione integrativa aziendale.

Come più approfonditamente si vedrà in seguito (si veda *infra*) non si trattò di un’operazione facile sul piano sia giuridico che sindacale. Si pose, infatti, anche in dottrina, la questione se la conservazione della categoria, di matrice contrattuale, dei funzionari fosse compatibile con l’introduzione nell’ordinamento della categoria dei quadri voluta dal legislatore.

La volontà delle parti sindacali, peraltro, era risultata chiara fin dall’inizio, anche per l’insistenza autonomista dei sindacati del

personale direttivo, nel senso di conservare nel sistema contrattuale del credito la figura del funzionario. In tal senso era stato sottoscritto, il 12 dicembre 1985, non senza qualche “contorsione” logico-sistematica, un protocollo d'intesa nel quale si affermava esplicitamente che l'area direttiva avrebbe dovuto comprendere «tutti coloro che attualmente appartengono alla categoria direttiva (dirigenti-funzionari), i quali, pertanto, non rientrano nella categoria dei quadri».

Per effetto di ciò nel sistema contrattuale bancario la categoria dei quadri venne “attratta” verso il basso – a differenza, ad esempio, di quanto avvenne nell'industria – con la conseguenza che il CCNL 30 aprile 1987 fu stipulato «per i quadri, gli impiegati, i commessi e gli ausiliari delle aziende di credito e finanziarie». Se quella rappresentò la novità più importante di tale tornata negoziale, merita di essere ricordata la previsione, introdotta a fatica per volontà delle imprese sempre più attratte dalla concorrenza, che prolungò di (solo) mezz'ora l'orario pomeridiano di sportello, unitamente a quelle, chiara contropartita, che introdussero talune riduzioni dell'orario di lavoro settimanale di lavoro (che raggiunse il livello attuale di 37 ore e 30 minuti a fronte delle 40 ore di legge), sulle quali più ampiamente si tornerà più avanti (si veda *infra*).

Lo “scambio” fra riduzioni dell'orario di lavoro e nuove flessibilità gestionali a favore delle imprese costituì uno dei tratti salienti della contrattazione collettiva degli anni Ottanta, nei quali la materia degli orari, per comune volontà di imprese e sindacati, restò comunque di stretta competenza del contratto nazionale e non di quello aziendale, né tantomeno vi fu spazio per libere determinazioni imprenditoriali.

Ne scaturì una disciplina minuziosa, frutto di negoziati lunghi e faticosi, che, in parte, è ancora presente nel CCNL: con gli occhi di oggi, risulta piuttosto rigida ed anacronistica, ma soprattutto,

concettualmente e sul piano pratico, travolta dall'avvento dei servizi on-line disponibili per l'utente, senza distinzioni di ora o di giorno della settimana.

Un cenno, infine, richiede la circostanza per cui vennero riportate in appendice al contratto sia il primo accordo nazionale del settore bancario sul lavoro a tempo parziale (risalente al 26 ottobre 1984), che la disciplina dei contratti di formazione e lavoro (poi superati dalla legislazione).

A partire dalla fine degli anni Ottanta e per tutti gli anni Novanta la contrattazione del settore bancario fu fortemente influenzata dai profondi cambiamenti del sistema economico e produttivo del nostro Paese e dal processo, sempre più veloce e profondo, di integrazione europea.

Già alla fine degli anni Ottanta, e precisamente nel 1988, le imprese bancarie avvertirono la necessità di imprimere una svolta nelle relazioni sindacali del settore, con l'obiettivo di adattare la disciplina del rapporto di lavoro del personale bancario alla nuova organizzazione del lavoro, alle crescenti innovazioni tecnologiche, alla necessità di rendere servizi alla clientela più efficienti, presidiare il mercato con un maggior numero di "punti vendita", accrescere la produttività del fattore umano e conseguentemente i livelli di redditività.

Per tali ragioni l'Assicredito prese, per la prima volta, l'iniziativa di dare disdetta al contratto nazionale (facoltà fino a quel momento esercitata solo dalle organizzazioni sindacali), inviando alla controparte, il 12 luglio 1988, una dichiarazione con la quale la disdetta veniva motivata adducendo la necessità di una «riflessione su quelli che sono gli attuali strumenti contrattuali, per individuare le innovazioni necessarie al fine di adeguarli alle nuove esigenze».

Il sindacato non era preparato a questo ribaltamento nel gioco delle parti. Fu quasi un delitto di lesa maestà. Si aprì una delicata

ed articolata trattativa che richiese, in un arco temporale piuttosto lungo durante il quale l'Assicredito passò dalla direzione di Perusino Perusini, storica figura nel settore, a quella di Giuseppe Capo che proveniva dal mondo industriale.

Alla conclusione di quel negoziato si arrivò, con la mediazione del Ministro del lavoro, a sottoscrivere il contratto 23 novembre 1990, il quale fu peraltro preceduto dalla stipulazione di una serie di accordi tematici che confluirono appunto, dopo una delicatissima fase di coordinamento, nel testo contrattuale.

Le azioni di sciopero che, con inusuale frequenza e rilevanza per il settore, caratterizzarono quella stagione negoziale indussero il legislatore a considerare taluni servizi bancari fra quelli ritenuti “essenziali” ai fini della tutela di prevalenti diritti costituzionali del cittadino (7).

Proprio per il fatto che il settore bancario assumeva caratteristiche di maggior dinamismo, anche per opporsi alle sfide crescenti della concorrenza sul mercato interno ed internazionale, fu necessario dedicare, per la prima volta, uno specifico capitolo contrattuale all'ambito di applicazione del contratto, definendo una disciplina comunemente denominata “area contrattuale”.

In altri termini, divenne indispensabile chiarire, in presenza di trasformazioni organizzative e produttive e dello svilupparsi del fenomeno dell'*outsourcing* (contrastato dai sindacati fin dall'origine), a quali lavoratori dipendenti un'azienda di credito o finanziaria fosse vincolata ad applicare la disciplina collettiva dei bancari e non altre. Fu una soluzione, in buona sostanza, che calò dall'alto per volontà dell'allora Ministro del lavoro Carlo Do-

---

(7) Si veda la l. 12 giugno 1990, n. 146, e successive modificazioni, di attuazione dell'art. 40 Cost. per quel che attiene alla regolamentazione dell'esercizio del diritto di sciopero nei servizi pubblici essenziali e l'accordo nazionale del credito 23 gennaio 2001. Si veda anche *Libertà sindacali e diritto di sciopero nel settore del credito*, Bancaria, 2004.

nat Cattin, dopo una serie di interminabili riunioni e bivacchi notturni nelle spoglie sale ministeriali di via Giulia a Roma.

Quanto sopra finiva per determinare vincoli, mai più del tutto superati, alla facoltà delle imprese di dare in appalto (“esternalizzare” nel linguaggio sindacale) a società che non applicavano il CCNL del credito, determinate attività ritenute appunto proprie delle imprese bancarie, o meglio “essenziali” nel “ciclo produttivo”. Attraverso questa delicata operazione si veniva, a ben vedere, a definire la nozione, fino a quel momento e da decenni data sostanzialmente per scontata, di “lavoratore bancario”. Al tema si è dedicato, in ragione della sua importanza, uno specifico capitolo (si veda *infra*).

Il contratto 19 dicembre 1994 venne caratterizzato, anzitutto, dall’inserimento di una premessa con la quale le parti stipulanti prendevano atto che «nel settore bancario e dell’intermediazione finanziaria si sono verificati e sono in pieno sviluppo rilevanti processi di ristrutturazione e riorganizzazione – connessi anche a fenomeni di carattere internazionale, coinvolgenti l’intero apparato economico italiano – che richiedono specifici interventi». «Tali processi sono correlati a molteplici fattori, fra i quali assumono carattere decisamente prioritario l’integrazione europea ed i riflessi sul sistema Italia, la nuova legislazione bancaria e quella relativa agli operatori finanziari, la liberalizzazione degli sportelli, il continuo sviluppo tecnologico e organizzativo. Ne consegue che le banche e gli enti finanziari sono inseriti in uno scenario più dinamico e competitivo rispetto al passato, caratterizzato dall’ampliamento dei mercati oltre i confini nazionali e dalla più elevata concorrenza fra le imprese, anche nei confronti di operatori non sempre collocati nel sistema. Le scelte produttive ed organizzative vanno quindi orientate nella direzione di una crescente qualità dei servizi, di innovazione dei prodotti, di qualificazio-

ne e valorizzazione del personale, di un adeguato risultato economico delle imprese».

Una delle modifiche più significative conseguenti a tali enunciazioni fu la previsione riguardante l'introduzione di un nuovo sistema di classificazione del personale articolato su «quattro aree professionali omogenee, nel cui ambito sono individuati livelli retributivi, corredati da corrispondenti profili professionali esemplificativi». Il nuovo sistema di classificazione sarà messo a punto nei dettagli quasi due anni dopo, con l'accordo nazionale 28 maggio 1996 (in argomento si veda *infra*).

Le parti stipulanti motivarono tale profondo cambiamento con la necessità di «predisporre strumenti idonei a conciliare le esigenze organizzative e produttive, in continua evoluzione, delle aziende di credito e finanziarie con quelle della clientela e dei lavoratori». Si aggiungeva che «la nuova struttura degli inquadramenti deve risultare maggiormente orientata al riconoscimento della professionalità, delle competenze e delle concrete capacità del dipendente ed al contempo deve essere flessibile, onde consentire alle aziende, sul piano operativo, una gestione funzionale e fungibile del personale, nel rispetto delle garanzie di legge e contrattuali, in sintonia con evoluti modelli di produttività e di qualità dei servizi alla clientela».

Si introdusse poi un “premio aziendale”, in sostituzione di quello “di produttività” regolato dal CCNL del 1990, da definire con accordi aziendali, adattando la disciplina di settore ai criteri nel frattempo concordati da Governo, imprese e sindacati con lo storico protocollo 23 luglio 1993 sulla politica dei redditi.

Vennero, inoltre, adottate specifiche riduzioni d'orario sotto forma di deduzione di due giornate lavorative dall'orario annuale. Risultarono ampliate a favore delle aziende le possibilità di praticare orari di lavoro più flessibili, superando anche, in determinati

e tassativi casi, la tradizionale articolazione dell'orario settimanale dal lunedì al venerdì, in modo da coinvolgere anche il sabato.

Si convenne, infatti, sulla «esigenza di adeguare la disciplina contrattuale alle mutate esigenze di presidio del territorio, alla necessità delle aziende di fornire servizi più efficienti e più flessibili all'utenza e di favorire la più funzionale organizzazione del lavoro, nella responsabile valutazione delle garanzie individuali e collettive e per un equilibrato contemperamento delle esigenze dei lavoratori».

Proprio questa necessità di contemperare le predette esigenze comportò l'adozione di una tecnica contrattuale piuttosto complessa, già in parte seguita nei rinnovi precedenti, caratterizzata da norme molto dettagliate in tutte le ipotesi di deroga alla quantità e distribuzione degli orari diversa da quella consolidata nel settore. Ne scaturì un complesso normativo molto articolato che si cercherà, parzialmente, di semplificare e razionalizzare nei rinnovi successivi, soprattutto in quello del 1999, fino almeno a quello del 2012.

A ben veder ciò fu determinato, in larga misura, dalla diffidenza dei sindacati, non nuova, verso una più accentuata liberalizzazione degli orari di lavoro e soprattutto di quelli di servizio alla clientela presso gli sportelli bancari, ma anche dall'intendimento, comune anche agli imprenditori, di regolare compiutamente la materia degli orari in sede nazionale, senza ulteriori rinvii a quella aziendale o territoriale.

In sintesi, la predetta impostazione concettuale aveva determinato, anche attraverso un processo di stratificazione normativa prodottosi nei decenni passati, una contrattazione in tema di orari basata sostanzialmente sul criterio della “regola” – l'articolazione dell'orario settimanale su 5 giorni, dal lunedì al venerdì – e delle “eccezioni” alla stessa, per quanto atteneva le fattispecie nelle quali fosse consentito alle aziende di adottare di-



stribuzioni diverse nell'arco della settimana, spostamenti d'orario e turni.

Dal 1993 in poi, prima l'Assicredito poi l'ABI dedicarono un'apposita pubblicazione annuale al mercato del lavoro nell'industria finanziaria ed alla sua evoluzione. Nel 2018 le Considerazioni conclusive contenute in ciascun Rapporto sono state raccolte in un volumetto che costituisce una testimonianza preziosa di tale processo di sviluppo.

Nel primo anno si mise subito in luce che il costo medio di un dipendente bancario era superiore in Italia rispetto agli altri principali paesi industrializzati, ma si evidenziò anche una crescita della produttività del lavoro da circa un decennio, dopo una lunga stasi, a causa anche di una scarsa concorrenza.

Già allora si indicavano le direttrici sulle quali si sarebbe dovuto muovere il settore: una maggiore flessibilità delle retribuzioni ed una semplificazione della struttura retributiva, intercettando la maggiore produttività, più riconoscimenti alla professionalità e al merito e riduzione degli automatismi, meno conflitto e più partecipazione.

Cresceva anche, da 1993 in poi, l'attenzione all'Europa e la necessità di confrontare determinati parametri, fra i quali non ultimo quello dell'incidenza del costo del lavoro sui costi operativi e sul margine di intermediazione: dati tutti a sfavore delle banche italiane rispetto ai maggiori *competitors* europei.

L'esigenza di rinnovamento si accentuò ulteriormente intorno alla metà degli anni Novanta di fronte ai ritardi del nostro Paese e lo stesso sindacato venne stimolato a superare le rigide impostazioni del passato, con l'obiettivo sempre più dichiarato di trasformare la struttura contrattuale, in una logica di flessibilità e di efficienza, nel rispetto di compatibilità generali.

### 3. L'evoluzione della contrattazione nel decennio 1997-2007

Non v'è dubbio che, su tali premesse, dopo la metà degli anni Novanta si sia realizzata una profondissima trasformazione del settore bancario che ebbe ripercussioni altrettanto rilevanti nella disciplina del rapporto di lavoro del personale bancario.

Emblema di tale svolta fu il protocollo d'intesa sul settore bancario che venne sottoscritto da ABI, sindacati e Presidenza del Consiglio dei Ministri il 4 giugno 1997, sotto la guida dell'allora Presidente di ABI Maurizio Sella e di amministratori di banche quali Carmine Lamanda e Alessandro Profumo.

Almeno tre sono le riflessioni che necessariamente debbono essere fatte osservando la configurazione dei soggetti stipulanti.

Anzitutto, per parte imprenditoriale assumeva per la prima volta il ruolo di agente negoziante l'ABI che, fin dal 1947, aveva lasciato che detta funzione fosse esercitata, come si è già visto, dall'Assicredito, per le banche di credito ordinario, e dall'Acri, in rappresentanza delle Casse di Risparmio.

L'operazione, infatti, precedette di poco l'incorporazione, prima, dell'Assicredito da parte dell'ABI, formalizzata a far tempo dal 1° luglio 1997, e l'assunzione, successivamente, delle funzioni sindacali svolte dall'Associazione delle casse di risparmio.

Obiettivo principale di tale mutamento epocale fu la volontà delle imprese bancarie di incidere profondamente sugli assetti contrattuali del credito, con l'obiettivo di unificare e semplificare le discipline dei due settori ed evitare quel fenomeno di "rincorsa" che aveva spesso caratterizzato la negoziazione nei decenni precedenti, con effetti rilevanti sul costo del lavoro del sistema creditizio nel suo complesso. Era forte nelle imprese la convinzione che la riduzione dei costi operativi transitasse in larga misura per un alleggerimento della disciplina collettiva del settore.

Il secondo elemento da sottolineare fu la circostanza che, per la prima volta nella sua storia e per ora unica, un accordo riguardante il comparto bancario veniva negoziato e concluso coinvolgendo direttamente il Governo, che dichiaratamente metteva la ristrutturazione del sistema bancario «fra le sue priorità».

Il terzo fattore di rilievo fu rappresentato dal fatto che si ponevano le condizioni per superare, in larga misura, la distinzione fra organizzazioni sindacali rappresentative del personale direttivo e quelle rappresentative dei quadri, impiegati, commessi e ausiliari.

Il Governo, infatti, con una Dichiarazione a verbale riportata in calce all'accordo, invitò le parti «a rimuovere i vincoli alla firma dei contratti nazionali e di estendere, secondo il criterio della maggiore rappresentatività di settore, il diritto alla trattativa a tutte le sigle sindacali, firmatarie della presente intesa, nella loro autonomia contrattuale». Un prezzo che le imprese ritennero di poter e dover “pagare” per realizzare i loro scopi.

Il protocollo, che conteneva un'articolata analisi delle difficili condizioni economiche del settore bancario, si apriva con l'affermazione che «la globalizzazione dell'economia, l'integrazione dei mercati, l'unificazione dei mercati, pongono il sistema creditizio nazionale in una situazione di difficoltà che richiede una radicale ristrutturazione in una logica di efficienza e competitività internazionale».

Si evidenziava ancora, dopo aver sottolineato i modesti livelli di rendimento del capitale investito rispetto ai competitori esteri, che «alla vigilia dell'unificazione monetaria il settore si presenta sulla scena internazionale in condizioni di forte svantaggio competitivo sia sul fronte dell'intermediazione finanziaria sia su quello dei servizi, in un mercato in cui i tassi non potranno che essere uniformi e la concorrenza molto vivace».

In tale scenario economico, le parti stipulanti ritennero, pertanto, «inderogabile la ristrutturazione globale del sistema che, anche

proseguendo nel processo di concentrazione finalizzato a portare il dimensionamento dell'azienda bancaria italiana al pari degli altri paesi europei, deve essere ridisegnato in una logica di efficienza e competitività internazionale».

Venivano enunciati a questo punto nel documento, con una prosa tanto poco brillante quanto efficace, gli specifici obiettivi da perseguire, chiarendo soprattutto che «l'evoluzione strutturale impone al sistema bancario profondi processi di riconversione e di riposizionamento strategico; ridefinizione delle aree di affari e dei baricentri reddituali; innovazione di prodotto ad alto valore aggiunto, sia sul lato del risparmio gestito che dei servizi alle imprese. Tali obiettivi non sono raggiungibili senza che, da un lato, ci sia la revisione dei modelli organizzativi e dei processi di sviluppo, cui si accompagni la ristrutturazione dei costi, tra cui il principale quello del lavoro (anche attraverso la riduzione, ove necessario, del numero degli addetti e dei costi unitari di produzione), e dall'altro, la formazione e la riqualificazione delle professionalità, l'evoluzione responsabile delle relazioni sindacali».

Nel protocollo fu introdotto a questo punto un interessante e più puntuale richiamo alla problematica dei costi: venne, infatti, riportata, in quanto espressamente condivisa dalle parti stipulanti, una dichiarazione del Governatore della Banca d'Italia del 31 maggio 1997, «circa la necessità di portare i costi del sistema al livello medio degli altri principali Paesi europei e di mirare a raggiungere concreti risultati nel [allora] prossimo quadriennio».

Era inevitabile tradurre le enunciazioni di principio e la declinazione degli obiettivi nella identificazione degli specifici interventi necessari, sul piano della contrattazione collettiva, a raggiungere gli scopi indicati.

Nel protocollo si stabilì, pertanto, che:

- «la contrattazione collettiva nazionale dovrà orientarsi prevalentemente verso contenuti normativi e prevedere una dinami-

ca salariale che veda sensibilmente ridotto il peso degli automatismi e che tenga conto degli obiettivi di inflazione programmata e della situazione di settore, caratterizzata dalla necessità di una profonda ristrutturazione così come previsto dal Protocollo sulla politica dei redditi del 23 luglio '93. Si dovrà tendere verso l'unitarietà del sistema di contrattazione a livello di settore bancario, tenendo conto delle specificità interne al sistema stesso, con una estensione dello strumento dei contratti complementari con l'obiettivo di convergere, in alcune specifiche aree di attività, verso costi competitivi con i mercati di riferimento. La contrattazione dovrà garantire le specificità professionali in un quadro omogeneo di regole»;

- «La contrattazione di secondo livello per la sua parte salariale dovrà essere strettamente correlata agli andamenti periodici delle imprese e assumere la forma di premio di risultato agganciato a indicatori di produttività e redditività tenendo conto degli apporti professionali. L'obiettivo è quello di un graduale aumento della componente variabile nella composizione della retribuzione. Ciò favorirà la partecipazione dei lavoratori ai risultati delle imprese secondo le modalità che la contrattazione collettiva disciplinerà in relazione alla specificità delle imprese».

Nel medesimo protocollo vennero poi assunti impegni di carattere generale in direzione del «riconoscimento della centralità delle risorse umane», in tema di «adeguata formazione» e di «modernizzazione delle relazioni sindacali», attraverso la revisione ed il potenziamento delle «procedure di informazione, consultazione e negoziazione preventiva».

All'affacciarsi di problematiche occupazionali, una parte importante del protocollo poneva poi le basi per la creazione di un ammortizzatore sociale specifico del settore del credito, da costituire, quale Fondo nazionale, ai sensi dell'art. 2 della l. 23 dicembre 1996, n. 662, con lo scopo di «accompagnare i processi di ri-

strutturazione delle aziende, il mutamento e il rinnovamento delle professionalità ed il sostegno al reddito dei lavoratori coinvolti».

Più specificatamente si stabilì che detto Fondo avrebbe avuto «la finalità di finanziare le misure di sostegno al reddito dei lavoratori interessati da processi di mobilità [...], nonché concorrere a cofinanziare programmi di formazione permanente, processi di riconversione e riqualificazione professionale».

Si ribadiva, peraltro, indirettamente come le imprese creditizie restassero escluse dalla normativa di legge sulla cassa integrazione e sulla mobilità, che caratterizzava ad esempio il comparto industriale, con la precisazione che «le misure di sostegno al reddito nonché la copertura contributiva ai fini pensionistici dei lavoratori interessati saranno erogate attraverso il Fondo nazionale mediante il finanziamento diretto delle imprese utilizzatrici».

Da allora occorsero oltre due anni per dare attuazione ai principi ed agli obiettivi enunciati nel protocollo: a tal fine le parti negoziarono, quasi ininterrottamente, fino al testo coordinato del CCNL 11 luglio 1999 <sup>(8)</sup>.

Tappa di avvicinamento fu rappresentata dall'accordo-quadro 28 febbraio 1998 di attuazione del protocollo d'intesa 4 giugno 1997, che fissò una regolamentazione unica per tutto il personale bancario, senza cioè distinzioni in base alle diverse categorie di personale <sup>(9)</sup>. In pari data venne sottoscritto anche l'accordo sul

---

<sup>(8)</sup> Si veda *Rapporto ABI sul mercato del lavoro nell'industria finanziaria*, Bancaria, 1999, pp. 181 ss.

<sup>(9)</sup> Cfr. in F. CARINCI, *Il settore bancario tra mutamento istituzionale e nuova regolamentazione*, L. MONTUSCHI, *La nuova struttura contrattuale dei bancari*, P. TULLINI, *La revisione del sistema di relazioni sindacali nelle banche*, G. Martinucci, *La flessibilità del lavoro bancario*, M. MISCIONE, *Un modello privatistico di ammortizzatore sociale*, E. BRIDA, *Natura giuridica del fondo bancari*, V. FILÌ, *I soggetti coinvolti nel Fondo bancari e i modelli di riferimento*, S. SLATAPER, *Del licenziamento collettivo*

Fondo di solidarietà per il sostegno del reddito, dell'occupazione e della riconversione e riqualificazione professionale del personale del credito (recepito nel d.m. 20 aprile 2000, n. 158).

Allo scopo di dare concretezza agli impegni assunti con il Protocollo in materia di costi, si assunse il comune obiettivo di «ridurre il rapporto tra costo del lavoro e margine di intermediazione del settore, entro il 2001, ad un livello inferiore di almeno 3,7/4,1 punti percentuali rispetto al valore del 1997». Fu una precisazione del tutto nuova nel panorama della contrattazione del settore, alla luce del quale le specifiche, conseguenti modificazioni della disciplina del rapporto di lavoro dei bancari finivano per essere “piegate” al raggiungimento degli obiettivi economici concordati fra le parti con riguardo al settore nel suo complesso e non alla situazione economica e reddituale specifica dei singoli istituti bancari. Si trattava, a ben vedere, di considerare una sorta di “produttività di sistema”, concetto che non avrebbe avuto successivamente molta fortuna, condizionando ad essa le variazioni della disciplina contrattuale.

Ribadendo, anche per questo aspetto, impegni contemplati dal Protocollo, si stabilì che «occorre tendere, sia pure con gradualità, a superare le differenze esistenti tra i diversi contratti nazionali di categoria (Acri, ex Assicredito e Federcasse), realizzando nel tempo una contrattazione unitaria a livello di settore bancario che tenga conto delle specificità interne al sistema stesso» e che «occorre altresì perseguire in tale contesto la progressiva omogeneizzazione delle condizioni (sia normative che economiche) di trattamento contrattuale collettivo del personale».

---

*dei bancari dopo l'accordo 28 febbraio 1998*, A. ALLAMPRESE, *Le prestazioni del Fondo di solidarietà dei bancari*, e R. NUNIN, *L'accesso alle prestazioni del Fondo bancari e il sostegno alla formazione*, tutti in *DPL*, 1998, n. 23, pp. 1485 ss.

Venne conseguentemente definita una nuova “struttura contrattuale”, prevedendo la stipulazione di due CCNL: uno per i dirigenti ed uno per il restante personale. Si superò così definitivamente l’assetto risalente, come si è visto, al 1974 in base al quale vi era un contratto per il personale direttivo ed un altro per quadri, impiegati, commessi e ausiliari (dal 1994 definiti “aree professionali”).

Si individuò una “dirigenza allargata” che avrebbe dovuto indicativamente essere ricompresa tra l’1,5% ed il 2,5% rispetto al totale del personale dell’azienda. A questo fine si stabilì che l’inquadramento da dirigente sarebbe stato attribuito anche ad «una parte degli attuali funzionari con grado più elevato», nel rispetto di determinate regole sostanziali e procedurali.

Si convenne poi su quella che risultò la modifica più significativa apportata con tale accordo, vale a dire la creazione di «una nuova categoria denominata quadri direttivi articolata in quattro livelli retributivi». Nella stessa categoria confluirono dunque i funzionari (che per un certo periodo conservarono tale denominazione), i quali andarono ad occupare il 3° o il 4° livello retributivo, ed i quadri, ai quali vennero destinati il 1° ed il 2° livello retributivo. Per una disamina più dettagliata si rinvia al capitolo IV.

Completarono la nuova architettura contrattuale una serie di disposizioni riguardanti: l’area contrattuale e i contratti complementari; le flessibilità degli orari di lavoro e di sportello; le c.d. flessibilità all’ingresso, che si sostanziavano nell’impegno a dare attuazione nel credito alla l. 27 giugno 1997, n. 196, ed a realizzare una disciplina dei contratti a tempo determinato e dei contratti di formazione e lavoro; la formazione c.d. “permanente”; la riforma della retribuzione; il potenziamento delle relazioni sindacali (a livello nazionale, di gruppo bancario e territoriale).

In particolare, vennero enunciati principi ed impegni importanti in materia retributiva che possono sintetizzarsi come segue:



- definizione di una nuova struttura retributiva improntata a criteri di semplificazione e razionalizzazione;
- riduzione sensibile del peso degli automatismi;
- accrescimento, in sede aziendale, del rilievo della componente variabile della retribuzione rispetto al complesso della stessa.

Per quel che concerne la nuova struttura della retribuzione, sembra utile ricordare come, con linguaggio strettamente sindacale, le parti ritennero di precisare che la stessa veniva realizzata “a costo zero” e cioè senza che ne derivassero oneri aggiuntivi per le imprese, ovvero incrementi retributivi per i lavoratori.

In estrema sintesi, la semplificazione si sostanziò nella riduzione delle voci retributive che componevano la “busta paga” del dipendente bancario e che erano frutto di stratificazioni normative, nonché delle diversità contrattuali in essere precedentemente nei settori Assicredito ed Acri, ora unificati. Ad esempio, la voce *stipendio* sostituì quella di *paga di livello o paga base in atto* per le aree professionali. La medesima voce *stipendio* assorbì per i quadri direttivi (ex funzionari) anche le vecchie voci *indennità direttiva* e *indennità di rappresentanza*. Scomparve, inoltre, la voce *premio di rendimento* la quale, nella misura c.d. standard (cioè comune a tutte le aziende) in atto nel settore bancario, fu inglobata nelle 13 mensilità contrattuali: l'eventuale eccedenza in atto aziendali per effetto di pregressi accordi fu conservata in favore degli effettivi percettori, senza possibilità di ulteriori modificazioni, sotto la denominazione di *ex premio di rendimento*.

Venne rivista la struttura degli scatti di anzianità per ridurne, come concordato, l'incidenza sulle progressioni di carattere economico: conseguentemente se ne prolungò la cadenza temporale da 2 a 3 anni (salvo il primo scatto dopo l'assunzione spettante dopo 4 anni; sulla attuale struttura retributiva si veda più ampiamente *infra*).

L'obiettivo di accrescere la componente variabile della retribuzione collegata ai risultati d'impresa fu perseguito tramite la valorizzazione del "premio aziendale", da negoziare al secondo livello di contrattazione. L'individuazione delle condizioni e dei criteri per l'attribuzione al personale di detto emolumento fu dunque riservata alla contrattazione aziendale, sulla base di una serie di indicatori di performance individuati dal CCNL, ma solo a titolo dichiaratamente esemplificativo. Fu una operazione lunga e complicata che portò i negozianti nazionali su territori fino a quel momento poco praticati, ma che rappresentavano la volontà di legare sempre di più gli incrementi retributivi del personale alle performance della singola impresa.

Venne, invece, riservata alla discrezionalità aziendale la possibilità di prevedere un "sistema incentivante" consistente in premi la cui erogazione sarebbe stata subordinata al raggiungimento, da parte di gruppi di lavoratori (e non dei singoli), di specifici obiettivi individuati sulla base di criteri "oggettivi" e "trasparenti" da illustrare preventivamente alla controparte sindacale in sede aziendale.

Meritano, infine, di essere ricordati, quali contenuti significativi e innovativi di tale tornata contrattuale:

- la nuova disciplina della prestazione dei quadri direttivi, regolata al di fuori di rigidi schemi di orario (su cui si veda *infra*);
- l'introduzione della "banca delle ore" per le aree professionali, ad integrazione e modifica della tradizionale disciplina del lavoro straordinario;
- una articolata regolamentazione del "telelavoro" che costituì una delle prime normazioni nazionali riguardanti tale modalità di prestazione lavorativa "a distanza" (domicilio del lavoratore o comunque "in remoto") rispetto alla sede "fisica" e tradizio-

nale di lavoro, che sarà poco praticata, ma antesignana del lavoro flessibile <sup>(10)</sup>;

- nuove previsioni in tema di formazione, sviluppo professionale e di carriera, valutazione del personale, destinate a modernizzare le procedure ed il rapporto con i sindacati;
- una radicale revisione della disciplina delle missioni allo scopo di ridurre i costi a carico delle imprese, privilegiando il rimborso delle spese effettive rispetto all'istituto della "diaria".

Da osservare, infine, come le crescenti difficoltà in materia di occupazione indussero le Parti stipulanti a dedicare uno specifico capitolo alle *Politiche attive per l'occupazione* nel quale confluirono:

- l'impegno ad esaminare i temi dell'apprendistato e dei contratti di formazione al fine di regolare la materia;
- la disciplina dei contratti di lavoro a tempo determinato, ai sensi dell'art. 23 della l. 28 febbraio 1987, n. 56, che consentiva alla contrattazione di individuare ipotesi aggiuntive a quelle di legge (le medesime ipotesi riguardavano anche il ricorso ai contratti di fornitura di lavoro temporaneo);
- la disciplina del lavoro a tempo parziale, del quale si auspicava la generalizzata applicazione ed il significativo sviluppo nel settore del credito, per favorire l'occupazione e la flessibilità del lavoro, anche sotto un profilo sociale;
- la regolamentazione del telelavoro, risalente, come detto, al 1999.

Il rinnovo del contratto del 1999 fu realizzato con il CCNL 12 febbraio 2005. Nel frattempo, e precisamente con l'intesa 4 aprile 2002, si era proceduto al rinnovo della parte economica del contratto, nel rispetto della cadenza temporale prevista dal protocollo del 1993, che appunto assegnava valenza biennale alla parte

---

<sup>(10)</sup> Si veda AA.VV., *Il telelavoro nelle banche e nelle assicurazioni. Profili tecnici, organizzativi e lavoristici*, Assicredito, 1995.

economica del contratto stesso e quadriennale a quella normativa.

Nel medesimo arco temporale si registra la stipulazione di un *Protocollo sullo sviluppo sostenibile e compatibile del sistema bancario* che rappresentò un'assoluta novità nel panorama della contrattazione nazionale del Paese in quanto attestò la crescente attenzione delle parti sindacali alle tematiche comunemente riassunte nell'espressione "responsabilità sociale d'impresa" e nell'acronimo anglofono CSR, RSI in italiano). Difatti, ai fini del miglior utilizzo delle risorse umane, si esprimeva l'intendimento di «orientare l'evoluzione delle imprese bancarie, in un contesto competitivo, verso uno sviluppo socialmente sostenibile e compatibile».

In particolare, con il protocollo ABI e sindacati vollero «condividere principi e valori che possano risultare di opportuno indirizzo nel miglioramento continuo della qualità dei rapporti fra imprese creditizie ed il proprio personale, nel rafforzamento della reputazione complessiva del sistema».

Venendo a questo punto ad una rapida disamina del contratto del 2005 <sup>(11)</sup>, si evidenzia che il capitolo relativo alle politiche attive per l'occupazione venne profondamente rivisto anche allo scopo di iscrivere l'utilizzo delle forme flessibili di lavoro, ovvero l'utilizzo di tipologie contrattuali diverse dal lavoro a tempo indeterminato, in un'ottica di tendenziale "stabilizzazione", tramite l'impegno, assunto dalle aziende, di «valutare con la massima disponibilità la possibilità di confermare in servizio gli interessati alla scadenza del relativo rapporto, nella prospettiva di non disperdere il patrimonio umano e professionale». Non può, infatti, trascurarsi la circostanza che si trattava della prima occasione

---

(11) Si veda *Rapporto ABI sul mercato del lavoro nell'industria finanziaria*, Banca, 2005, pp. 295 ss.

di contrattazione nel credito dopo la c.d. “legge Biagi” (d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276).

In esito a ciò il contratto dei bancari disciplinò, per la prima volta, l'istituto dell'“apprendistato”, unicamente nella forma di quello “professionalizzante”, stabilendone la durata in 4 anni, con riguardo a taluni specifici profili professionali rientranti nella 3<sup>a</sup> area professionale ed utilizzando l'istituto del c.d. “sotto-inquadramento” previsto dal legislatore. Da allora tale tipologia contrattuale, la cui disciplina è stata rivista in più occasioni successive, risulta utilizzata in misura significativa dalle imprese bancarie anche per l'inserimento in larga misura di giovani laureati.

Relativamente ai “contratti di inserimento”, disciplinati sempre dal d.lgs. n. 276/2003, si fece riferimento all'accordo interconfederale 11 febbraio 2004 stipulato anche da ABI che aveva partecipato al negoziato in sede Confindustria. Riguardo ai contratti a termine venne soppressa la precedente disciplina collettiva, ai sensi dell'art 11, comma 2, del d.lgs. 6 settembre 2001, n. 368, con la conseguenza che, da allora, nel settore bancario si fa esclusivo riferimento alla normativa di legge tempo per tempo vigente.

Diverse modifiche, sulle quali per brevità non si ritiene opportuno soffermarsi in questo capitolo, riguardarono la prestazione dei quadri direttivi, la banca delle ore, le missioni e i trasferimenti del personale, gli orari di lavoro, la formazione e lo sviluppo professionale, le politiche sociali e di salute e sicurezza, nonché tutta la parte relativa ai diritti ed alle procedure sindacali (“sistema di relazioni sindacali”) che nel tempo si era già sviluppata e costantemente ampliata nell'ottica del crescente coinvolgimento delle organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori nelle decisioni gestionali e strategiche dell'impresa.

Il CCNL 8 dicembre 2007 <sup>(12)</sup> si caratterizzò soprattutto per l'ulteriore implementazione della parte del contratto relativa alle relazioni sindacali: basti considerare per questo profilo l'introduzione nel contratto della possibilità di negoziare a livello di "capo gruppo" bancaria una serie di materie in precedenza rimesse alla sola contrattazione aziendale e di svolgere a tale livello diverse procedure di coinvolgimento sindacale relative a più aziende facenti parte del medesimo gruppo.

Tale dimensione delle relazioni sindacali aveva assunto, infatti, rilievo crescente in considerazione del consolidamento dei processi di fusione e di integrazione realizzatisi negli ultimi anni. Di conseguenza risultava di interesse delle imprese, ma anche degli stessi sindacati, poter "accentrare" la stipulazione di accordi al livello più elevato, idoneo a garantire omogeneità di soluzioni per tutte le aziende del gruppo stesso (*in primis* per il premio aziendale) e dunque una progressiva armonizzazione delle condizioni di lavoro del personale, spesso assai diverse da impresa ad impresa unicamente per motivi storici (si pensi all'assistenza sanitaria o alla previdenza complementare). Ma una ragione ancor più pregnante per dare corpo a detta innovazione era costituita dalla necessità di affrontare sempre più spesso la delicata questione dei "piani industriali" di ristrutturazione da parte soprattutto delle banche di maggiori dimensioni, da cui scaturivano anche crescenti e preoccupanti tensioni occupazionali.

Si introduceva anche un esplicito riferimento alla dimensione internazionale delle relazioni industriali, attraverso il riconoscimento che i Comitati aziendali europei (CAE), costituiscono gli organismi attraverso i quali si sviluppano le attività di informazione e

---

(12) Si veda *Rapporto ABI sul mercato del lavoro nell'industria finanziaria*, Banca, 2008, pp. 263 ss.

consultazione di lavoratori nei gruppi bancari di dimensioni comunitarie.

Pressati dalla crescente emergenza occupazionale, venne poi ulteriormente precisato, nella nuova premessa al capitolo sulle politiche attive, che la “strumentazione” contrattuale adottata doveva essere finalizzata a:

- non disperdere il patrimonio umano e professionale dei lavoratori e delle lavoratrici;
- favorire l'occupazione stabile;
- favorire le esigenze di flessibilità delle imprese che operano in un mercato aperto e competitivo anche internazionale.

Tra le previsioni più significative si segnalano talune innovazioni in tema di apprendistato professionalizzante, dirette a mitigare gli effetti temporali del c.d. sotto-inquadramento dei lavoratori interessati, la revisione della parte economica del contratto, taluni ulteriori interventi riguardanti i quadri direttivi, la banca delle ore ed il lavoro straordinario.

Tuttavia, la novità più rilevante appare senz'altro quella concernente l'introduzione nel settore bancario, con decorrenza 1° gennaio 2008, della copertura assicurativa del personale per *long term care*. Si tratta di una particolare tipologia di assistenza – che riguarda il personale in servizio, ma anche quello in quiescenza senza limiti temporali dopo la risoluzione del rapporto anche per pensionamento – che mira a sovvenire i lavoratori nei casi di insorgenza di eventi invalidanti, tali da comportare negli interessati uno stato di non autosufficienza fisica o psichica. Attualmente essa è operativa, a quanto consta, solo nei contratti collettivi del credito e delle assicurazioni.

#### **4. I rinnovi contrattuali del 2012 e del 2015 in tempo di crisi**

Il rinnovo del 2012 è stato il primo realizzato dopo la crisi economica e finanziaria che dal 2008 ha interessato tutti i Paesi occidentali ed ancora per lungo tempo influenzerà le scelte di politica economica e del mercato del lavoro.

Per questa ragione le parti stipulanti, sotto la guida di un amministratore considerato fra i più rigorosi Francesco Micheli, ritennero importante inserire nell'accordo 19 gennaio 2012, in vigore fino al 30 giugno 2014, una premessa – che per la sua rilevanza pare opportuno riprodurre integralmente – finalizzata ad illustrare, in maniera condivisa, lo “scenario” di carattere economico e sociale nel quale si è collocato il rinnovo e spiegare le ragioni che hanno indotto a compiere drastiche scelte sul piano negoziale.

Si è osservato dunque che «l'acuirsi della crisi dei debiti sovrani e il peggioramento del quadro macroeconomico internazionale e dell'Area euro in particolare, hanno reso il contesto economico e le condizioni delle banche del nostro Paese estremamente complessi. A questa si aggiungono importanti e penalizzanti misure regolamentari che incidono sulla tradizionale capacità del settore bancario di svolgere un importante ruolo di supporto nei confronti delle famiglie e delle imprese. La prevista caduta del prodotto interno lordo metterà a ulteriore rischio i livelli di redditività delle banche italiane, peraltro già fortemente vincolati dai riflessi che il peggioramento del merito di credito dell'Italia produce sul costo della raccolta. Le Parti stipulanti sono consapevoli che l'attuale andamento dell'economia e dei mercati finanziari – che è perfino peggiore di quello registrato a metà degli anni '90 – richiede un profondo impegno verso obiettivi comuni che, fermi restando i rispettivi ruoli e le diverse conseguenti responsabilità, realizzino le opportune convergenze per la crescita, per una rinnovata competitività e per l'occupazione, per la difesa del potere



di acquisto dei salari. In questo scenario, le Parti hanno definito un contratto volto a contrastare il potenziale declino competitivo delle banche, i cui positivi andamenti specifici rappresentano un prerequisito perché il Paese riprenda a crescere a tassi più elevati e duraturi e garantisca stabili progressi sul fronte della creazione di ricchezza e dell'occupazione anche per il settore creditizio. Un contratto di lavoro, pertanto, di carattere eccezionale che, nel quadro di una politica salariale compatibile con il sostegno dell'occupazione, con il recupero della redditività e la crescita della produttività, valorizza la solidarietà generazionale e l'equità del contributo al Fondo di sostegno all'impiego stabile dei giovani, nell'interesse comune delle imprese e dei lavoratori/lavoratrici». Soprattutto il riferimento al “carattere eccezionale” di tale contratto di lavoro e l'introduzione del principio di “solidarietà generazionale”, funzionale quest'ultimo spiegano le scelte compiute dalle parti per favorire l'assunzione di giovani nel settore, preso atto degli altissimi livelli di disoccupazione giovanile presenti, come ben noto, nel nostro Paese e delle difficoltà in atto specificamente nel settore bancario.

Non si trattò di una scelta facile se si considera che, almeno dal 2000, era in atto nel settore del credito un processo di riduzione degli organici, che proseguirà negli anni successivi a ritmi sempre più sostenuti, causato da profonde riorganizzazioni e ristrutturazioni che hanno interessato e continuano a riguardare tutti i maggiori gruppi bancari, ma anche imprese del credito di medie e piccole dimensioni.

La volontà di contemperare interessi e necessità in buona misura contrastanti ha indotto le parti a creare *ex novo* un FOC che non ha eguali in altri settori produttivi.

Tale Fondo, da gestire tramite l'ente bilaterale denominato Enbi-credito, è operativo dal 2014 ed è alimentato dal contributo di tutti i dipendenti tramite la rinuncia ad una giornata di lavoro, al-

lo scopo di incoraggiare l'assunzione a tempo indeterminato di giovani e di categorie di lavoratori e lavoratrici "svantaggiati", nonché la stabilizzazione dei contratti di lavoro diversi da quelli a tempo indeterminato. Anche i top manager delle banche contribuiscono ad alimentare le risorse del Fondo attraverso un contributo indicativamente del 4% della loro retribuzione. Alle imprese che assumono a tali condizioni viene assicurato, per 3 anni, un importo complessivo di 7.500 euro, elevato a 9mila euro nel Mezzogiorno.

In tal modo si volle dare un sostegno concreto alle politiche occupazionali, in una fase economica e sociale che, come accennato, era caratterizzata da elevati tassi di disoccupazione nel nostro Paese.

Sempre allo scopo di favorire nuova occupazione secondo criteri di sostenibilità, si è previsto che ai lavoratori assunti, a far tempo dal 1° febbraio 2012, nella 3<sup>a</sup> area professionale, 1° livello retributivo, con contratto a tempo indeterminato, ivi compreso l'apprendistato, venisse attribuito, per un periodo di 4 anni dalla data di assunzione, un «livello retributivo di inserimento professionale», inferiore del 18% rispetto alla misura della voce stipendio propria di detto inquadramento.

Peraltro, in considerazione della minor retribuzione e conseguente minor contribuzione obbligatoria ai fini previdenziali determinata da tale previsione, le parti nazionali, quale misura compensativa, invitarono le Fonti istitutive aziendali a prevedere, nei confronti dei lavoratori di cui sopra, iscritti a forme di previdenza complementare aziendale, una contribuzione datoriale del 4% per 4 anni dalla data di assunzione.

Vennero finalmente definiti e resi operativi, dopo oltre venti anni dalla loro formale introduzione, i c.d. contratti complementari per le attività complementari e/o accessorie, prevedendo un ora-

rio di lavoro di 40 ore e la riduzione delle tabelle retributive nazionali nella misura del 20%.

Inoltre, si diede soluzione ai problemi di *insourcing* facilitando operazioni che consentissero di riportare all'interno dell'area contrattuale del credito attività e/o personale cui si applicano diversi contratti collettivi meno onerosi, attraverso la fissazione dell'orario di lavoro a 40 ore e il mantenimento dei trattamenti economici di provenienza. Con apposite intese aziendali o di gruppo si rese possibile prevedere il progressivo allineamento (in un massimo di 4 anni) dei trattamenti economici degli interessati alle richiamate tabelle nazionali "ridotte" per i contratti complementari.

Con l'accordo di rinnovo si è perfezionato l'accordo-quadro 24 ottobre 2011 (con il quale sono stati definiti nuovi assetti contrattuali in sostituzione del protocollo 23 luglio 1993), specificando le materie per le quali rendere possibili, in sede aziendale o di capo gruppo bancario, accordi in deroga alla normativa di legge e di contratto nazionale: prestazione lavorativa, orari di lavoro, e organizzazione del lavoro.

Si prevede poi la possibilità, su iniziativa dell'azienda o della capogruppo, nell'ambito della contrattazione di secondo livello, di definire, in sostituzione del premio aziendale e del sistema incentivante, un unico premio variabile di risultato da determinare sulla base di criteri, concordati tra le parti, di produttività e/o redditività aziendale e/o di gruppo, nonché di altri obiettivi, anche di carattere qualitativo, generali o specifici per gruppi omogenei di posizioni lavorative, tenendo conto anche degli apporti professionali individuali.

Da notare come, allo scopo di contenere l'aumento del costo del lavoro, gli incrementi retributivi concordati siano stati attribuiti, per espressa disposizione, sotto forma di "elemento distinto della retribuzione" (EDR), in modo da non determinare l'aumento

dello stipendio e degli scatti di anzianità. La conseguenza di ciò fu che gli incrementi non sarebbero stati computati ai fini degli istituti contrattuali nazionali, del trattamento di fine rapporto e ai fini dei trattamenti di quiescenza e/o di previdenza aziendale e di ogni altro trattamento aziendale. La c.d. “tabellizzazione” dell’EDR avverrà a far tempo dal 1° luglio 2014 secondo i criteri stabiliti dalle parti. Si convenne inoltre che, nel periodo 1° gennaio 2013-31 luglio 2014, non sarebbe maturata l’anzianità dei lavoratori ai fini degli scatti di anzianità e che il trattamento di fine rapporto dei lavoratori sarebbe stato calcolato, ai sensi dell’art. 2112, secondo comma, c.c., esclusivamente sulle voci tabellari stipendio e scatti di anzianità (escludendo cioè ogni altro elemento retributivo).

Con l’obiettivo, inoltre, di favorire i processi produttivi ed il più ampio utilizzo dei diversi canali distributivi, anche in un’ottica di contenimento e razionalizzazione dei costi di gestione, si stabilì che le imprese avrebbero potuto fissare liberamente l’orario di sportello tra le ore 8.00 e le ore 20.00, informandone gli organismi sindacali. Tale fascia oraria avrebbe potuto essere ampliata tra le ore 7.00 e le ore 22.00 tramite intese. Fu l’ultima volta che le imprese bancarie espressero la convinzione che l’ampliamento degli orari di servizio degli sportelli “fisici” avrebbe potuto incidere positivamente sulla produttività. L’avvento della banca digitale travolgerà ben presto tale convinzione inaridendo, forse definitivamente, tale strada.

Sul tema dell’inquadramento del personale, un’apposita Commissione paritetica di studio assunse l’incarico di rivedere il sistema di classificazione del personale allo scopo di renderlo più flessibile e di adeguarlo ai mutati assetti tecnici, organizzativi e produttivi delle imprese del settore. Intanto, per il periodo di vigenza del contratto, fu estesa la piena fungibilità di utilizzo nell’ambito della categoria dei quadri direttivi tra il 1° ed il 4° livello retributivo.

Si procedette, infine, (con l'accordo 24 aprile 2012) a rivedere la disciplina nazionale del settore in materia di apprendistato professionalizzante allo scopo di adeguarla al d.lgs. 14 settembre 2011, n. 167. Fu condivisa, infatti, la volontà, non pienamente realizzata poi nei fatti, di fare di tale istituto il veicolo principale di ingresso dei giovani nel mondo del lavoro bancario, offrendo agli stessi un'occupazione tendenzialmente stabile. Principio questo ribadito e rafforzato dalla l. 28 giugno 2012, n. 92, di riforma del mercato del lavoro (si veda l'art. 1).

Con riferimento al tema del welfare aziendale, si decise di aumentare il contributo annuale delle imprese finalizzato alla copertura assicurativa per *long term care*: un istituto questo che appare sempre più caratterizzato da un elevato e condiviso valore sociale, una vera intuizione delle parti contrattuali del credito.

Con riguardo ai dirigenti merita di essere sottolineato che si decise, a causa della delicata fase di crisi del settore del credito, di prorogare il precedente contratto fino al 30 giugno 2014, senza prevedere alcun incremento retributivo in favore della categoria (si veda l'accordo 29 febbraio 2012).

Anche il rinnovo del 31 marzo 2015, realizzato sotto la guida di Alessandro Profumo al suo rientro ai vertici del settore, risentì della complessa e delicata situazione del comparto creditizio, ma non rappresentò quel "contratto di svolta" che molti imprenditori bancari avrebbero voluto. Prevalse infine nelle parti stipulanti un sano pragmatismo che indusse a realizzare quanto realisticamente si poteva fare in tempi così complicati.

Non vi fu neanche modo di approfondire la tematica del "modello di banca" che i sindacati ritenevano indispensabile affrontare, sulla base di un loro corposo documento presentato alla controparte ad integrazione della tradizionale piattaforma.

L'obiettivo dei sindacati sembrò essere quello di governare dall'alto i processi di trasformazione del settore per quanto ri-

guardava criteri organizzativi, servizi e prodotti, nuovi mestieri, ma le banche contrapposero la posizione, diametralmente opposta e dunque inconciliabile, tesa a negare la possibilità di configurare, neanche astrattamente, un unico modello di banca e volta ad affermare piuttosto la libertà delle imprese di identificare mission e modelli produttivi in assoluta autonomia. Tendenza questa poi assolutamente confermata dai fatti, anche sulla spinta dell'inserimento nel sistema di *players* non strettamente bancari con i quali si rendeva e si rende sempre di più necessario fare i conti in termini di concorrenza.

Proprio per ciò si dedicò tempo ed energie a riformulare integralmente la premessa al contratto che tanto poco avrebbe inciso sulla parte sostanziale, ma che tanto avrebbe detto sulle intenzioni e sui vincoli che avevano caratterizzato la fase negoziale, che fu lunga, tirata e caratterizzata, il 30 gennaio 2015, da uno sciopero nazionale dei bancari e da una intensa e partecipata mobilitazione che non si vedeva da diversi anni.

L'accordo di rinnovo fu di sole otto pagine, di cui tre occupate dalla premessa che vale dunque la pena di trascrivere integralmente, fosse solo, ma non solo, per dare atto alle parti dello sforzo compiuto nel delineare, anche a futura memoria, lo scenario nel quale appunto si collocò l'intesa.

«Il contesto economico internazionale, con particolare riguardo all'area Euro, è connotato da una fase di marcata incertezza. L'economia italiana registra una situazione complessiva di fragilità che è caratterizzata da una contrazione dei livelli di reddito delle famiglie e delle imprese, da tassi di inflazione che si mantengono su livelli bassi e da una dinamica dell'occupazione da tempo sfavorevole. Tale contesto macroeconomico si riflette sulla produttività delle banche italiane ed in particolare nel deterioramento della qualità degli attivi, nella contrazione della domanda di credito e dei margini di ricavo e le prospettive restano difficili. Le ri-

chieste del Regolatore europeo per incrementare il patrimonio delle banche e i crescenti vincoli da ciò derivanti a carico delle imprese bancarie determinano ulteriori rigidità. In tale situazione è indispensabile il rinnovato impegno di tutti gli attori sociali per contribuire, con il massimo senso di responsabilità, a favorire la crescita e lo sviluppo del Paese, cogliendo i segnali di ripresa in atto, in uno scenario di sostenibilità e di coesione sociale, a partire da una riflessione comune nelle aziende sul ruolo che le imprese di credito e il sistema bancario nel suo insieme possono assumere in riferimento al sostegno all'economia, nonché sull'innovazione dei processi e dei prodotti e sulla valorizzazione del personale e della sua professionalità. In tale contesto sarà posta particolare attenzione al tema dell'equità distributiva. La trattativa per il rinnovo contrattuale si è sviluppata in una fase decisiva e storica del riassetto complessivo del sistema creditizio e finanziario italiano. Nello specifico, il confronto ha anche tenuto conto della razionalizzazione dei processi produttivi ed organizzativi, delle strutture distributive, in ragione delle modifiche del quadro normativo, dell'evoluzione dei comportamenti della clientela e delle innovazioni tecnologiche. Il negoziato è stato, quindi, orientato a definire un accordo di rinnovo del contratto nazionale idoneo a fornire adeguate risposte agli interessi di carattere professionale e occupazionale dei lavoratori e, nel contempo, alle esigenze di stabilità ed equilibrio delle imprese creditizie e finanziarie, che rappresentano requisiti necessari affinché l'industria bancaria continui a svolgere efficacemente il proprio ruolo di sostegno dell'economia. Si conferma, anzitutto, la centralità del contratto nazionale e si mira a valorizzare le relazioni industriali a livello aziendale e di gruppo: il primo, infatti, ha la funzione di garantire la certezza dei trattamenti economici e normativi comuni per tutti i lavoratori del settore, nonché di declinare i criteri ed i principi sulla base dei quali indirizzare la contrattazione di

secondo livello; le seconde rappresentano le sedi più idonee a meglio rispondere alla progressiva diversificazione delle singole realtà, in funzione delle scelte strategiche ed organizzative, nel rapporto con la clientela e nell'offerta di prodotti e servizi, anche in funzione del miglioramento della produttività e della redditività aziendale. In un contesto caratterizzato dalle rilevanti ricadute sociali rivenienti dalla crisi, con particolare riferimento alla progressiva perdita di posti di lavoro ed alla disoccupazione giovanile che ha recentemente toccato i massimi livelli, le Parti hanno inteso definire un contratto connotato da una forte valenza sociale, introducendo e rafforzando strumenti utili per fronteggiare efficacemente l'attuale fase e, al tempo stesso, in grado di cogliere i segnali di ripresa. In quest'ottica, rivestono particolare rilievo le misure che consentono la tutela delle retribuzioni, così come quelle volte a favorire l'occupazione e l'occupabilità dei lavoratori e delle lavoratrici, anche in una prospettiva di solidarietà intergenerazionale. Le Parti, consapevoli delle criticità che interessano soprattutto i giovani nella ricerca di un impiego, hanno previsto di implementare misure volte ad agevolare le possibilità di accesso al mondo del lavoro, intervenendo efficacemente in favore delle nuove generazioni».

Sbaglierebbe, nel leggere queste parole, colui che sarcasticamente ricordasse quella vecchia canzone che diceva ripetutamente “parole, parole, parole...” ovvero chi ritenesse che si dava così il più classico “colpo al cerchio e uno alla botte”. Sbaglierebbe perché in campo sindacale tutte le parole hanno un peso e, molto banalmente, la trattativa sindacale è, per affermazione comune diventata una sorta di mantra, l’“arte del possibile” e cioè del compromesso.

In effetti il forte richiamo alla centralità del contatto nazionale era tutt'altro che scontato se si considera che diversi gruppi bancari avevano approcciato la trattativa sostenendo l'ineluttabilità di



passare ad un unico livello contrattuale: quello aziendale o di gruppo. Ciò che aveva indotto i sindacati a levare gli scudi in difesa della “sacralità” del contratto nazionale.

Poi il richiamo alle difficili condizioni di contesto e il riferimento alla bassa inflazione costituivano un chiaro “avviso ai naviganti” per affermare che più di tanto non si sarebbe potuto incrementare i salari e che occorrevo scambi e contropartite.

Infine, i ripetuti richiami all'occupazione giovanile, all'occupazione ed alla occupabilità (intendendosi per tale la capacità di “stare sul mercato del lavoro”, la c.d. *employability*) rappresentavano una sincera preoccupazione delle parti che daranno effettivamente vita ad azioni concrete, ad esempio, implementando le funzioni di quel FOC che aveva rappresentato nel 2012 una delle grandi intuizioni di ABI e sindacati.

In sintesi, si adottarono nell'accordo le seguenti principali misure:

- l'incremento del livello retributivo di inserimento professionale, riducendo al 10% il gap con il livello stipendiale della 3<sup>a</sup> area, 1° livello, aggiungendo la misura di un contributo datoriale del 4% alla previdenza complementare;
- l'implementazione, considerati i positivi risultati, delle funzioni del già ricordato FOC, con misure di sostegno riguardanti l'occupazione dei lavoratori destinatari della sezione emergenziale del Fondo di solidarietà e di quelli licenziati per motivi economici; la solidarietà espansiva; la 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; l'intervento per assicurare la realizzazione di quanto indicato al primo alinea; l'impegno delle aziende a valutare prioritariamente, in caso di nuove assunzioni, le posizioni dei lavoratori collocati nella richiamata sezione emergenziale;

- l'impegno delle imprese ad utilizzare, nei casi di "cessioni" individuali e collettive dei contratti collettivi, nonché nei processi di riorganizzazione e/o ristrutturazione (ad es. cessione di ramo d'azienda, *newco*) che comportino il passaggio di personale e attività ad altro datore di lavoro, istituti giuridici da cui deriva la continuità del rapporto ai conseguenti effetti: faticosa soluzione di compromesso per evitare di derogare alla nuova disciplina dei licenziamenti individuali introdotta dal legislatore con il d.lgs. n. 4 marzo 2015, n. 23 (nell'ambito del c.d. *Jobs Act*), offrendo comunque al personale interessato la garanzia sostanziale che non sarebbero comunque risultati destinatari del regime "a tutele crescenti"; in altra parte dell'accordo si ebbe modo di confermare che la vecchia tutela reale riguardava solo i lavoratori in servizio alla fatidica data del 7 marzo 2015, che rappresenta tuttora uno spartiacque di notevole rilievo pratico e di scarsa giustizia sociale;
- aumenti retributivi contenuti e diluiti nel tempo, suddivisi in tre tranches, la prima delle quali sarebbe scattata solo dal 1° ottobre 2016, e cioè dopo un anno e mezzo dalla stipulazione, per di più senza arretrati di sorta;
- il mantenimento della clausola di contenimento del costo del lavoro relativa al computo del t.f.r. solo sulle voci stipendio e scatti di anzianità nazionali fino alla scadenza del contratto e cioè al 31 dicembre 2018;
- la creazione di un "cantiere di lavoro" per riformare finalmente, dopo tanti tentativi infruttuosi, la disciplina nazionale degli inquadramenti del personale, ormai largamente superata dai fatti, per adeguarla ai mutati assetti tecnici, organizzativi e produttivi delle imprese del settore. Impegno che, neanche a dirlo, resterà ancora una volta inattuato per tutto il periodo di vigenza del contratto (unica norma effettiva quella sulla fungibilità dei quadri direttivi). Meglio andrà invece alla previsione che

stabilì la possibilità di stipulare intese aziendali o di gruppo, su iniziativa delle stesse, in materia di inquadramenti, per rispondere a specifiche esigenze organizzative e/o produttive al fine di realizzare gli opportuni adattamenti a diversi contesti d'impresa. Su tali basi, infatti, saranno realizzati diversi accordi da parte di importanti gruppi bancari, che determineranno un ulteriore e forse definitivo, allontanamento dalla disciplina nazionale sempre più superata dai tempi.

Il periodo di vigenza contrattuale fu caratterizzato da un particolare attivismo delle parti nazionali che raggiunsero diversi accordi significativi che meritano di essere segnalati: quello su politiche commerciali e organizzazione del lavoro del 7 febbraio 2017 e quello sull'attività del FOC del 29 gennaio 2018.

Ancora una volta il settore bancario si prestava in modo particolare come terreno di interessante sperimentazione di nuovi modelli di gestione delle relazioni industriali e quindi come settore trainante per quanto concerne il ruolo dell'autonomia collettiva.

Da ricordare, infine, che il contratto dei dirigenti, rinnovato il 13 luglio 2015, fu ancora più ridotto, di pagine e di contenuti, rispetto a quello delle altre categorie e venne stipulato dopo una trattativa lampo.

A fronte della riaffermazione dell'esistenza di un contratto collettivo della dirigenza – che molte aziende avrebbero voluto definitivamente abolire – i sindacati accettarono di decretare la definitiva scomparsa dell'istituto degli scatti di anzianità, fatto salvo quello in corso di maturazione. Un segnale che decretava la fine di un'epoca e giustificava una domanda in attesa ancora di risposta: si è trattato dell'ultimo contratto per i dirigenti bancari?

Dell'accordo di rinnovo 19 dicembre 2019 per aree professionali e quadri direttivi si è detto nel capitolo I.

### Capitolo III.

## Gli assetti contrattuali

La funzione del sindacato e delle relazioni industriali nell'attuale contesto economico e produttivo resta un tema di grande attualità e di scontro di idee e impostazioni.

La questione-chiave per i sindacati non è quella di temere di rinunciare alle conquiste del secolo scorso, ma di conquistare nuove forme di protezione adeguate per i lavoratori di oggi. Le conquiste del passato non sono le uniche immaginabili e non sono tutte difendibili in un contesto generale radicalmente mutato.

C'è addirittura chi si domanda se il sindacato appartenga alla modernità del mercato del lavoro, sottolineando provocatoriamente che le organizzazioni dei lavoratori non andrebbero più di moda e chiedendosi con urgenza se un giovane di oggi possa considerare la stagione delle organizzazioni dei lavoratori come un capitolo dei libri di storia, in una fase in cui la linea guida nei rapporti tra cittadini e istituzioni, imprese e lavoratori, sembra essere la “disintermediazione”.

Superfluo dire che gli addetti ai lavori, interrogati in proposito, sono in grado di evidenziare cento buone ragioni per sostenere l'utilità ed anzi la necessità di mantenere la centralità del dialogo sindacale.

La stessa Cgil, che molti considerano storicamente la meno incline al cambiamento – basti leggere diversi scritti di Ichino quando ripercorre le tappe salienti delle relazioni industriali in Italia, co-

me ad esempio nel volume del 2005 intitolato *A che cosa serve il Sindacato* – si interroga responsabilmente su queste tematiche. In tale contesto si muove da un paradosso sociale perché si osserva un mondo del lavoro sempre più frastagliato e spezzettato, in cui ci sarebbe più bisogno per i lavoratori di essere rappresentati efficacemente per affrontare i problemi dell'occupazione, delle forme e delle condizioni di lavoro, ed invece vede un sindacato in difficoltà, che spesso fatica ad intercettare i giovani e che ha ridotto, se non perso, il suo ruolo di interlocutore riconosciuto nella definizione delle politiche economiche e sociali del Governo. E ciò a differenza degli anni Ottanta e soprattutto Novanta, ove la concertazione, in anni altrettanto difficili, era considerata utile, se non indispensabile ad affrontare e risolvere i problemi del Paese.

Un sindacato che, semplificando forse un po' troppo, viene percepito oggi da molti come ostacolo al cambiamento, rispetto all'obiettivo di rendere l'Italia un Paese moderno, capace di attrarre investimenti ed innovazione, come un oppositore ai “vincoli”, sempre più stringenti, che derivano dai trattati UE che l'Italia è comunque tenuta a rispettare. Una formazione sociale insomma che sembra nostalgicamente opporsi all'inevitabile processo di globalizzazione dell'economia – accentuato in casa nostra dall'ampliamento dell'Unione europea e dal fenomeno delle migrazioni – nel quale la concorrenza fra le imprese si fa sempre più spietata e la inarrestabile evoluzione tecnologica riduce purtroppo gli spazi per forme di occupazione umana e tradizionale. È difficile negare come la mancata attuazione dell'art. 39 Cost. – a cui proprio il sindacato, in tutto o in parte, si è storicamente opposto più di ogni altro – abbia ingenerato, sul tema della rappresentanza, problematiche che si è cercato da decenni di affrontare con criteri spesso incerti e mutevoli che sono comunque ri-

sultati un insufficiente surrogato rispetto a quanto a suo tempo concepito dalla Costituente.

Così come all'incerto assetto delle relazioni industriali in Italia ha finito per contribuire anche la mancata attuazione di un'altra previsione della Costituzione, l'art. 46 che «riconosce ai lavoratori il diritto di collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione dell'impresa».

Sono problematiche che, come ben si sa, non hanno trovato ancora soluzione, tra norme e proposte di legge, interventi della Corte costituzionale, della Cassazione e della magistratura di merito, accordi interconfederali e di categoria, sollecitazioni di matrice sindacale e di tanti giuristi, grazie ai quali sono stati riempiti manuali di diritto sindacale e di cui si sono alimentati da decenni convegni e seminari ad ogni livello.

Ed è tuttora presente, anche se probabilmente un po' attenuato alla luce dei più recenti eventi politici e sociali, il dibattito tra chi vorrebbe finalmente un provvedimento del legislatore sulla rappresentanza che risultasse una volta per tutte chiarificatore e chi considera l'intervento legislativo un po' come l'ultima spiaggia ed auspica che le parti sociali ce la facciano da sole ad autoregolarsi, come del resto avviene da tempo in tutti i settori. Si pensi, ad esempio, all'accordo interconfederale del febbraio 2018 che ha sancito l'efficacia generalizzata dei contratti come obiettivo condiviso, il tentativo di bloccare il *dumping* contrattuale, l'incentivazione del secondo livello ed ha, per l'ennesima volta, riproposto il tema della partecipazione.

Tuttavia, pur nell'incertezza del quadro normativo e pur di fronte a spinte innegabili che, in generale, sembrano dirette a ridurre la funzione sociale dei corpi intermedi di rappresentanza di interessi collettivi, si riconosce alle relazioni industriali la capacità di ridurre le disuguaglianze sociali e di contribuire alla crescita economica.

Se ci soffermiamo a riflettere sul reale funzionamento del mondo produttivo, ci troviamo di fronte a contraddizioni perché la globalizzazione ha causato una indubitabile fuga, anche geograficamente intesa, verso le aree meno sindacalizzate e con un basso costo del lavoro, ma nello stesso tempo alcune delle aziende ove i la rappresentanza dei lavoratori è significativa, come le imprese automobilistiche tedesche, continuano a conquistare mercati ed a macinare, pur con crescenti difficoltà, adeguati profitti.

In quei contesti dove le relazioni sindacali sono forti – anche se basate, nel caso tedesco, su un sistema partecipativo affatto diverso da quello italiano – al raggiungimento di positivi risultati contribuiscono, in maniera determinante, i protocolli d'intesa fra le imprese e i sindacati, che disciplinano non solo le modalità di lavoro, ma anche l'affinamento delle tecniche di apprendimento, le protezioni dei sistemi di welfare. Ed in questi contesti i dipendenti contribuiscono, in modo consapevole, alla crescita della produttività.

Obiettivo di questi protocolli – sperimentati anche nel nostro Paese sia pure in un contesto di relazioni industriali diverso dal modello germanico – è quello di trovare soluzioni condivise che partano dalla affermazione di principi, di regole del gioco da rispettare e non solo degli strumenti tecnici che agevolino la produzione, alla continua ricerca di un mutevole equilibrio tra le condizioni di lavoro del personale e delle loro famiglie e le esigenze di produttività e redditività delle imprese.

L'innovazione delle tecnologie informatiche ha stravolto i paradigmi stessi del lavoro, facendo saltare gli stessi concetti di lavoro subordinato ed autonomo, di “luogo” e di “tempo” su cui si è fondata per oltre un secolo l'organizzazione del lavoro e conseguentemente la contrattazione sui sistemi retributivi, sugli orari e la stessa nozione di prestazione di lavoro subordinato, quale messa a disposizione del datore di energie lavorative per una cer-

ta quantità di tempo, in un determinato posto (la fabbrica, l'ufficio, ecc.) cui commisurare, unitamente (a volte) a elementi di qualità, l'entità del trattamento economico.

Tuttavia, proprio la presa d'atto di quanto sia inarrestabile questa evoluzione, deve indurre imprese e sindacati a ricercare soluzioni che siano al passo con i tempi e modifichino definitivamente le regole che governano la gestione dei rapporti di lavoro.

Ed a ben vedere proprio queste radicali modificazioni nelle nozioni fisiche di tempo e luogo, in favore di forme più flessibili e persino, potremmo dire, "liquide" della prestazione, inducono a rivedere i criteri da cui possa desumersi il giudizio sulla bontà o meno di quel modo di lavorare e sui criteri stessi con i quali compensare il lavoro e soprattutto premiare la produttività.

Una situazione questa che, oltre a rendere necessarie normative mutevoli nel tempo, tende a rendere meno utili soluzioni rigide, tendenzialmente uguali per tutti, come presuppone la contrattazione nazionale, e spinge verso abiti "su misura" cuciti nella sede aziendale.

Se dunque si convenisse sul ruolo positivo delle relazioni industriali, allora il ragionamento potrebbe spostarsi sul modo di rendere queste relazioni più efficaci: in altre parole se si è disposti a non contestare la funzione sociale delle relazioni fra imprese e rappresentanti dei lavoratori e ad ammettere che con il consenso dei lavoratori che vi operano – acquisito tramite le relative rappresentanze – si gestisce meglio un'impresa, allora è possibile analizzare senza preconcetti quali cambiamenti siano opportuni nel modo di operare delle parti contrattuali, al fine di rendere le relazioni stesse più efficaci per il perseguimento di obiettivi condivisi e non conflittuali.

Si badi bene, non stiamo parlando dell'eterna dicotomia tra conflitto e partecipazione – tema poco appassionante se affrontato sul piano meramente teorico e lessicale – ma della realizzazione



in concreto di forme di confronto che agevolino il raggiungimento di risultati, inevitabilmente di compromesso, che medino fra le istanze diverse di attori sociali differenti per ruolo e per scopi primari.

In fondo, anche il dibattito domestico sulla permanenza di uno spazio reale della contrattazione nazionale per definire incrementi retributivi – considerando che il tema è, a rigore, sottratto al dialogo sociale europeo – sostanzialmente eguali per tutti o tutt'al più commisurati al livello inquadramentale, è indotto da questi profondi cambiamenti che, come accennato, indirizzano la contrattazione in prossimità dei luoghi dove realmente, ove possibile, si crea ricchezza.

Così sembra aver fatto qualche anno fa la FCA che, dopo aver scelto la strada di un unico livello di contrattazione, quello del contratto nazionale aziendale, ha scelto anche, di legare gli incrementi retributivi del personale a incrementi di produttività, mettendo a disposizione del personale, con questo obiettivo, anche risorse più consistenti di quelle che sarebbero potute scaturire da una contrattazione tradizionale ad un tavolo di confronto nazionale.

A fronte di tutto questo, il contratto nazionale dei bancari stipulato il 31 marzo 2015 contiene, nella già richiamata premessa, la riaffermazione della «centralità del contratto nazionale» e, nel contempo, «la volontà di valorizzare le relazioni industriali a livello aziendale e di gruppo».

Al primo livello di contrattazione, infatti, viene riconosciuta espressamente «la funzione di garantire la certezza dei trattamenti economici e normativi comuni per tutti i lavoratori del settore», nonché il compito «di declinare i criteri ed i principi sulla base dei quali indirizzare la contrattazione di secondo livello».

L'azienda ed il gruppo vengono, invece, identificati come «le sedi più idonee a meglio rispondere alla progressiva diversificazione

delle singole realtà, in funzione delle scelte strategiche ed organizzative, nel rapporto con la clientela e nell'offerta di prodotti e servizi, anche in funzione del miglioramento della produttività e della redditività aziendale».

Si tratta di una soluzione tutto sommato equilibrata che, nella consapevolezza delle difficoltà nelle quali si collocano oggi le relazioni industriali, nella sostanza non determina di per sé lo spostamento dell'asse delle stesse nel settore bancario verso una direzione piuttosto che un'altra, nel "tiro alla fune" fra i due livelli di contrattazione.

La scelta tiene conto di un tasso di sindacalizzazione che nel settore bancario supera, pressoché da sempre, il 74%.

La previsione appare, ad oggi, come la miglior sintesi possibile del dibattito che infiammò il rinnovo contrattuale del 2015 e che è risultato centrale anche nelle trattative di rinnovo del 2019.

Ci si ritrova tra spinte sindacali a difendere con orgoglio la fonte nazionale – vista da taluni come "carta costituzionale" delle relazioni sindacali – e le spinte, soprattutto di parte aziendale, a rafforzare la contrattazione di secondo livello (ed in alcuni casi a renderla, soprattutto nei grandi gruppi dominanti, tendenzialmente esclusiva), prendendo atto di una tendenza riscontrata nei fatti ormai da diversi anni.

La stessa questione della possibile disapplicazione da parte di ABI del contratto nazionale nell'ipotesi di mancato rinnovo dello stesso entro il 31 marzo 2015, aveva finito per rendere concreta la possibilità che si realizzasse uno "strappo" epocale, che sarebbe potuto andare verso la disgregazione della normativa nazionale, in favore della contrattazione di prossimità quale unico livello di contrattazione.

Ed il tema della disapplicazione, pur emerso anche in precedenti rinnovi, aveva assunto in quella tornata negoziale un rilievo tutt'altro che teorico e strumentale: in parole più concrete alla di-

sapplicazione si andò molto, ma molto vicino e solo il raggiungimento *in extremis* – “fermando gli orologi” nella notte fra il 31 marzo ed il 1° aprile – di un’ipotesi di rinnovo contrattuale ne evitò l’attuazione da parte di ABI, che aveva già “in canna” le relative istruzioni agli Associati.

È prevalso dunque il comune senso di responsabilità che ha indotto ABI e sindacati a riconoscersi negli attuali assetti della contrattazione, apportando, rispetto al passato, solo due novità, comunque rilevanti: il prolungamento da 3 a 4 anni della durata del contratto nazionale e conseguentemente di quelli di secondo livello, nel rispetto del principio dell’autonomia dei cicli negoziali, e un più incisivo ruolo della contrattazione aziendale o di gruppo in materia di inquadramenti del personale.

La prima disposizione, inserita nel contratto nazionale, rivede quanto contenuto nell’accordo-quadro interconfederale 22 gennaio 2009 sulla riforma degli assetti contrattuali, al quale ABI aderì.

Tale accordo, nel ribadire, fra l’altro, che «la contrattazione collettiva rappresenta un valore nelle relazioni sindacali», contemplava un (allora) nuovo «sistema di relazioni industriali ed un modello di assetti della contrattazione collettiva che, con carattere sperimentale e per la durata di quattro anni», avrebbe sostituito le regole storiche del protocollo sottoscritto fra Governo e parti sociali il 23 luglio 1993 su politica dei redditi e dell’occupazione, assetti contrattuali, politiche del lavoro e sostegno al sistema produttivo.

Si passava, in particolare, da un contratto nazionale a valenza quadriennale per la parte normativa e biennale per quella economica, alla vigenza triennale sia per la parte normativa che per la parte economica, assegnando la medesima valenza triennale anche al secondo livello di contrattazione.

Principi questi enunciati e riempiti di ulteriore contenuto da ABI e sindacati di categoria con l'accordo-quadro 24 ottobre 2011, *Assetti contrattuali – Regole per un contratto sostenibile*, che guidò il rinnovo del 2012 (si noti l'affermazione sulla sostenibilità del contratto quale valore riconosciuto fra le parti stipulanti, tema ripreso nella premessa al contratto del 2015, insieme al valore della “coesione sociale”).

Come detto, il contratto del 2015 ha innovato nuovamente la tempistica dei cicli negoziali fissando la durata quadriennale sia per il CCNL di categoria che per i contratti aziendali.

Questo continuo “tira e molla” in materia non è, ovviamente, il frutto del capriccio delle parti sociali, né di una qualche forma di incertezza previsionale, ma rappresenta il chiaro segnale che la questione della durata dei contratti segue di pari passo l'andamento dei cicli economici ed in particolare dell'inflazione e che dunque le “regole del gioco” devono avere margini di flessibilità.

Così ne consegue logicamente che, in epoca di «tassi di inflazione che si mantengono su livelli bassi» – come da atto esplicitamente in premessa l'accordo 31 marzo 2015 – si privilegi la durata quadriennale *tout court*, anche per poter pragmaticamente individuare spazi concreti ai fini di una, sia pur contenuta, dinamica retributiva collegata appunto all'andamento lento dell'inflazione.

Tornando dunque agli assetti contrattuali definiti con il predetto accordo di rinnovo del 2015, va sottolineato che alla contrattazione aziendale e di gruppo resta affidata, anzitutto, la tradizionale contrattazione periodica – quella che fino ad alcuni contratti fa veniva definita “integrativa” – sulle “materie demandate” che restano le seguenti: premio aziendale (dal 2012 anche premio variabile di risultato); garanzie volte alla sicurezza del lavoro; tutela delle condizioni igienico sanitarie negli ambienti di lavoro e, dal CCNL del 1999 – prendendo atto di una realtà che si era andata

affermando da tempo – assistenza sanitaria e previdenza complementare.

Ma le possibili occasioni di negoziazione in tali sedi non si esauriscono qui e lasciano spazio a situazioni che potremmo definire tendenzialmente permanenti, in quanto al di fuori di una programmazione temporale.

Si pensi, anzitutto, alla contrattazione che riguarda i casi di riorganizzazione e/o ristrutturazione aziendale che può avviarsi, su iniziativa dell'impresa, ogniqualvolta se ne ravvisi la necessità, sia essa connessa o meno a tensioni occupazionali, ovvero comportamenti trasferimenti d'azienda.

Non può trascurarsi, infatti, come il contratto nazionale (e nel caso del trasferimento d'azienda la stessa legge) contenga, per detti casi, previsioni che configurano un vero e proprio obbligo a trattare con i sindacati. Ciò, ovviamente, non comporta un obbligo a concludere accordi, fatta eccezione per i casi in cui si voglia far ricorso alle prestazioni del Fondo di solidarietà del settore del credito: in tali circostanze, infatti, l'intesa sindacale diviene necessaria.

Va ricordato poi quanto introdotto con il CCNL del 2012 e confermato nella più recente tornata contrattuale, concernente la possibilità che i contratti aziendali o di gruppo prevedano «norme e/o articolazioni contrattuali volte ad assicurare l'adattabilità delle normative vigenti alle esigenze degli specifici contesti produttivi». Questo significa che detti contratti «possono definire, anche in via sperimentale e temporanea, al fine di favorire lo sviluppo economico ed occupazionale, ovvero per contenere gli effetti economici e occupazionali derivanti da situazioni di crisi aziendale o di gruppo o da rilevanti ristrutturazioni e/o riorganizzazioni, specifiche intese modificative di regolamentazioni anche disciplinate dal c.c.n.l. di categoria, relativamente alle materie della prestazione lavorativa, degli orari e dell'organizzazione del

lavoro». Disposizione questa che si rinviene nella sostanza anche in accordi di altri comparti più o meno contemporanei.

Si tratta, a ben vedere, di norma chiaramente collegata alla travagliata disposizione di cui all'art. 8 del d.l. 13 agosto 2011, n. 138, (convertito dalla l. 14 settembre 2011, n. 148), rubricato *Sostegno alla contrattazione collettiva di prossimità*, che ha spalancato le porte alla possibilità che i contratti aziendali (o territoriali) derogino, con “specifiche” intese, efficaci *erga omnes*, sia alle disposizioni del rispettivo contratto nazionale che a quelle di legge, «fermo restando il rispetto della Costituzione, nonché i vincoli derivanti dalle norme comunitarie e dalle convenzioni internazionali sul lavoro».

Una previsione di cui non ci si può stancare di evidenziare la portata innovativa rispetto ai precedenti rapporti tra legge e contratto, anche se spesso, per preoccupazioni e “pudori” emersi spesso soprattutto in casa sindacale, numerosi accordi ispirati a tale disciplina non ne contengono neanche la espressa citazione a mente del comune detto “si fa, ma non si dice”.

Una norma che comunque, pur nella sua ampiezza, ha puntualizzato che le anzidette specifiche intese «possono riguardare la regolazione delle materie inerenti l'organizzazione del lavoro e della produzione con riferimento agli impianti audiovisivi e alla introduzione di nuove tecnologie, alle mansioni del lavoratore, alla classificazione e inquadramento del personale; ai contratti a termine, ai contratti ad orario ridotto, modulato o flessibile, al regime della solidarietà negli appalti e ai casi di ricorso alla somministrazione di lavoro; alla disciplina dell'orario di lavoro; alle modalità di assunzione e disciplina del rapporto di lavoro, comprese le collaborazioni coordinate e continuative a progetto e le partite IVA, alla trasformazione e conversione dei contratti di lavoro e

alle conseguenze del recesso dal rapporto del lavoro», con talune espresse eccezioni <sup>(1)</sup>.

Una disposizione quella del d.l. n. 138/2011 che, come rilevato da diversi commentatori, tradusse con immediatezza nel nostro ordinamento la richiesta della Banca centrale europea (BCE), contenuta nella famosa lettera al Governo italiano del 5 agosto 2011, di riformare il sistema di contrattazione collettiva consentendo di adattare i salari e le condizioni di lavoro alle specifiche esigenze aziendali.

Invito questo che trovava il suo input primario nella Raccomandazione del Consiglio UE del 12 luglio 2011, la quale individuava tra le misure da adottare in Italia quelle «volte a garantire che la crescita dei salari rifletta meglio l'evoluzione in termini di produttività e le condizioni locali e delle singole imprese, ivi incluse eventuali clausole intese a permettere che la contrattazione a livello d'impresa vada in questa direzione».

Concetto questo ribadito in più occasioni dall'allora Presidente della BCE, Draghi, che ebbe modo di precisare che durante la crisi le imprese che applicano la contrattazione aziendale hanno ridotto gli occupati meno di quelle vincolate dalla contrattazione centralizzata.

Per completare il quadro delle regole che governano le relazioni sindacali nel credito e rendono “flessibili” gli accordi stipulati, merita di essere ricordata una disposizione, inserita nel CCNL del 2012 a seguito dell'accordo-quadro 24 ottobre 2011, secondo la

---

(1) Si tratta delle seguenti fattispecie: «il licenziamento discriminatorio, il licenziamento della lavoratrice in concomitanza del matrimonio, il licenziamento della lavoratrice dall'inizio del periodo di gravidanza fino al termine dei periodi di interdizione al lavoro, nonché fino a un anno di età del bambino, il licenziamento causato dalla domanda o dalla fruizione del congedo parentale e per la malattia del bambino da parte della lavoratrice o del lavoratore ed il licenziamento nel caso di adozione o affidamento».

quale tutte le organizzazioni sindacali firmatarie si impegnano al rispetto, ad ogni livello, del contratto qualora il relativo accordo di rinnovo sia sottoscritto da sindacati che rappresentano il 55% dei lavoratori iscritti, destinatari del contratto stesso. Di fronte allora a otto sindacati dei bancari (ora ridotti a cinque), la norma ha assunto un significativo rilievo, proprio per la sua portata “democratica”.

Previsione questa che acquisisce ulteriore effettività alla luce di un collaudato meccanismo di “conta” e di “certificazione” degli iscritti ai sindacati che si rinviene nell’accordo di settore sulle libertà sindacali, ma che affonda le sue radici molto più in là nel passato e cioè fin dal 1975, sia pure, allora, non a questi fini.

Un sistema di certificazione del livello di rappresentatività sindacale al quale altri importanti settori sono faticosamente pervenuti solo recentemente.

Non va poi trascurata un’altra importante disposizione del contratto nazionale dei bancari che riguarda l’efficacia di (tutti) i contratti di secondo livello, che costituisce norma di chiusura del sistema delle relazioni sindacali in quanto mira, nella sostanza, a conferire efficacia *erga omnes* ai contratti stipulati a tale livello, per raggiungere così quella meta che da decenni era agognata dalle parti contrattuali, nell’ottica dell’effettivo rafforzamento delle relazioni industriali.

Una norma senza la quale la contrattazione aveva da sempre zoppicato alla ricerca di criteri adeguati e coerenti con i principi costituzionali in materia. Una norma che, anche in questo caso, trae spunto dal citato d.l. n. 138/2011 che subordinava l’efficacia delle intese aziendali derogatorie «nei confronti di tutti i lavoratori interessati» alla condizione che le stesse fossero «sottoscritte sulla base di un criterio maggioritario» relativo alle rappresentanze sindacali firmatarie (comunque costituite nell’ambito delle as-



sociazioni dei lavoratori comparativamente più rappresentative secondo i comuni criteri adottati dal legislatore).

La norma del contratto del credito in questione stabilisce dunque che «i contratti di secondo livello esplicano efficacia nei confronti di tutto il personale dipendente dell'azienda/e interessata/e e vincolano tutte le organizzazioni sindacali, ad ogni livello, presenti aziendalmente se gli organismi sindacali – legittimati a trattare ai sensi delle norme vigenti – che li sottoscrivono rappresentano la maggioranza dei lavoratori ivi iscritti».

Anche in questo caso si tratta di un'affermazione semplice e concreta del principio di maggioranza, come nel caso della stipula del CCNL.

Queste previsioni si completano con il recepimento della Dichiarazione delle organizzazioni sindacali secondo la quale le stesse «intendono sottoporre ad un percorso di assemblee dei lavoratori, chiamate ad esprimersi con voto certificato [le ipotesi di piattaforma e] l'accordo per il rinnovo del contratto».

Dichiarazione unilaterale, a ben vedere, che riguarda la volontà e gli impegni assunti nell'ambito della compagine sindacale, ma che è già stata utilizzata positivamente sia nel rinnovo del 2012 che in quello del 2015. Analoga previsione riguarda anche i contratti aziendali.

Un'analisi empirica che avesse ad oggetto l'andamento della contrattazione aziendale e di gruppo nel settore bancario confermerebbe, negli anni più recenti, un forte spostamento della contrattazione nel credito verso il livello aziendale e di gruppo.

E non si tratta solo degli ormai tradizionali intese raggiunte con i sindacati per gestire le fasi di riorganizzazione e ristrutturazione con particolare attenzione al tema degli esuberanti, né solo degli argomenti tipici della contrattazione in base ai demandi nazionali, ma di accordi che spaziano su una gamma vastissima di temi quali il welfare, le politiche commerciali, la conciliazione vita/lavoro

(nel cui ambito si inseriscono numerosi accordi sullo *smart working*), le relazioni sindacali (con protocolli sostanzialmente adattativi della disciplina nazionale alla realtà dei diversi gruppi bancari) e così via.

## Capitolo IV. Il lavoratore bancario

### 1. I parametri normativi di riferimento

Allo scopo di identificare una nozione affidabile di lavoro, o meglio, di lavoratore bancario può essere utile ricordare anzitutto brevemente le previsioni del Codice civile.

Si ritiene, generalmente, che l'appartenenza ad una categoria professionale, ai fini dell'identificazione della disciplina applicabile, vada determinata non tanto in base all'attività del lavoratore, ma a quella effettivamente esplicata dall'imprenditore, avendo dunque a mente l'art. 2070 c.c. (1).

Dispone, infatti, il primo comma di tale norma che «l'appartenenza alla categoria professionale, ai fini dell'applicazione del contratto collettivo, si determina secondo l'attività effettivamente esercitata dall'imprenditore».

Il secondo comma stabilisce che «se l'imprenditore esercita distinte attività aventi carattere autonomo, si applicano ai rispettivi rapporti di lavoro le norme dei contratti collettivi corrispondenti alle singole attività».

---

(1) Si veda in proposito F. SANTONI, *Lavoro bancario e tipicità negoziale*, in O. MAZZOTTA (a cura di), *Problemi giuridici del lavoro bancario*, Cedam, 1987, p. 47.

È stato rilevato in dottrina che «mentre, se tali attività, pur distinte, sono connesse, perché dirette al conseguimento di una stessa finalità produttiva o se l'imprenditore eserciti un'attività principale unica, cui accedono attività complementari e sussidiarie, si applica la disciplina relativa all'intero ciclo produttivo o, comunque, all'attività principale svolta dal datore di lavoro».

La dottrina ha sottolineato, inoltre, che «i profili della subordinazione, intesa come modalità di adempimento della relativa prestazione, ed i doveri inerenti all'obbligazione dedotta in contratto, tendono a specificarsi e ad atteggiarsi variamente in relazione alle esigenze ed alla realtà organizzativa dell'impresa».

La fattispecie del lavoro bancario costituisce appunto un esempio emblematico di come la struttura tipica dell'organizzazione dell'impresa possa influenzare le modalità di adempimento del contratto di lavoro per la presenza di una legislazione di settore che delimita i contorni dell'attività imprenditoriale e ne accentua la qualificazione. Ciò induce la medesima dottrina a chiedersi se ci si trovi di fronte ad un vero e proprio «rapporto di lavoro speciale» in ragione proprio degli «elementi di tipicità del lavoro bancario» (2).

L'autorevole dottrina ha avuto modo di osservare, inoltre – attribuendo nel 1987 al lavoratore bancario caratteristiche forse oggi non più del tutto presenti – come «sotto il profilo, per così dire, antropologico-culturale l'omogeneità tra lavoratori e datori di lavoro sia assai più elevata che in altri settori. E del resto questa omogeneità viene garantita [...] da condizioni lavorative nel complesso privilegiate rispetto a quelle di buona parte delle altre categorie». Ed ancora che «la politica del personale nelle banche sembra tradizionalmente inquadrarsi nello schema ideale del *right*

---

(2) Ivi, pp. 40-41; cfr. anche P. SANDULLI, *Sulla nozione di lavoro bancario*, in O. MAZZOTTA (a cura di), *op. cit.*, pp. 37-39.

*type employee*, nel quale contano soprattutto fattori come il portamento, l'aspetto esteriore, il modo di parlare e di esprimersi, l'abbigliamento, il fair play nei confronti del pubblico ecc.»<sup>(3)</sup>.

Non si dubita, peraltro, generalmente, che la disciplina riguardante il personale bancario abbia comunque natura “privatistica”, sebbene, come si è già accennato, per lungo tempo il settore sia stato caratterizzato dalla presenza, accanto a imprese private in senso proprio anche di istituti di diritto pubblico. L'attività bancaria, inoltre, viene generalmente collocata nel c.d. “terziario”<sup>(4)</sup>.

Non si considera, poi, solitamente rilevante o quantomeno decisivo, per la determinazione della disciplina contrattuale applicabile, l'inquadramento delle imprese ai fini previdenziali<sup>(5)</sup>.

Nel settore del credito tale questione di diritto ha assunto nel tempo un rilievo crescente in considerazione della progressiva diversificazione e dell'ampliamento delle attività svolte da un'impresa bancaria e della presenza di intermediari finanziari non bancari.

In altri termini l'attività delle imprese bancarie ha sempre di più travalicato la tradizionale e tipica attività di raccolta del risparmio e di erogazione del credito, estendendosi in direzione del c.d. “parabancario” e di attività strumentali ed ausiliarie. Questa evoluzione ha assunto un progressivo, crescente rilievo sul piano giuridico ai fini di una più puntuale qualificazione dell'attività bancaria ai fini che qui interessano e delle sue inevitabili conseguenze sui rapporti di lavoro.

È stato osservato in proposito che «la presenza di nuove attività finanziarie e il progressivo arricchimento delle attività esercitate dagli enti creditizi ha messo in evidenza la necessità di rivedere la

---

<sup>(3)</sup> Si veda sul punto M. RUSCIANO, *L'autonomia collettiva nel settore bancario*, in O. MAZZOTTA (a cura di), *op. cit.*, p. 10.

<sup>(4)</sup> Ivi, pp. 7 ss.

<sup>(5)</sup> Si veda sul punto P. SANDULLI, *op. cit.*

tradizionale nozione giuridica di attività bancaria e di ammettere che gli enti creditizi possono esercitare una pluralità di attività finanziarie anche diverse da quella bancaria in senso stretto. E si tratta, molto spesso, di attività che non possono essere considerate né accessorie né strumentali rispetto a quest'ultima, ma piuttosto concorrenti, oppure semplicemente connesse alle stesse operazioni di credito»<sup>(6)</sup>.

Ne consegue che l'attività delle aziende bancarie tende sempre più a travalicare la tradizionale e tipica attività di erogazione del credito per ricollegarsi all'attuazione di operazioni finanziarie sostanzialmente omogenee a quelle degli intermediari non bancari. Si è giunti dunque, sul punto, alla conclusione che «questi mutamenti istituzionali assumono un progressivo rilievo sul piano giuridico dal momento che si afferma sempre più l'esigenza di una loro più puntuale qualificazione e si riflettono inevitabilmente pure sui rapporti di lavoro determinando mutamenti di una certa importanza sui profili professionali dei prestatori e sulle modalità di adempimento delle relative obbligazioni».

## **2. L'ambito di applicazione del contratto del credito nella disciplina collettiva ovvero l'area contrattuale**

Come accennato nel capitolo I, per lungo tempo nel settore bancario non si ravvisò l'esigenza di una puntuale definizione dell'ambito di applicazione del contratto collettivo del credito, in quanto veniva sostanzialmente dato per scontato che esso fosse, tautologicamente, applicato a tutto il personale dipendente dalle banche e dalle imprese finanziarie, fatta eccezione per quello «espressamente assunto e normalmente adibito a servizi o a ge-

---

<sup>(6)</sup> Si veda F. SANTONI, *op. cit.*

stioni speciali non aventi una diretta relazione con l'attività creditizia» (7). Le uniche distinzioni palesi riguardavano l'esistenza di tre diverse discipline nazionali, la prima facente capo all'Assicredito e che raggruppava principalmente le aziende di credito ordinario e quelle popolari, oltre, come accennato, alle allora banche di interesse nazionale e agli istituti pubblici a regolamento; la seconda, facente capo all'ACRI, relativa alle casse di risparmio e la terza, facente capo alla Federcasse, concernente le banche di credito cooperativo.

In particolare, come già ricordato, con il contratto del 1990, su pressione delle organizzazioni sindacali, venne adottata una specifica e puntuale previsione concernente l'ambito di applicazione del contratto (c.d. area contrattuale), in esito ad una delicatissima fase di mediazione da parte del Ministro del lavoro *pro tempore*.

Sul piano strettamente sindacale la problematica era stata originata, un vero e proprio *casus belli*, dalla volontà di talune banche, al fine di ridurre i costi, di non applicare più il contratto dei bancari al personale in forza presso i centri elaborazione dati ed a quello addetto ai servizi di sicurezza. Iniziativa questa alla quale le organizzazioni sindacali si opposero radicalmente, con l'obiettivo di "difendere" le situazioni di fatto che si erano consolidate nel tempo.

Non v'è dubbio infatti che alla luce dei principi legali sopra richiamati le attività in questione avrebbero potuto non essere

---

(7) Il contratto collettivo nazionale 14 novembre 1949, ad esempio, disponeva espressamente che il contratto stesso non si applicasse «alle persone addette alle agenzie, recapiti o rappresentanza che risultino conferiti in appalto, sempreché oltre al titolare non vi sia addetta più di una persona; al personale delle agenzie e dipendenze minori, per le quali siano stabiliti o comunque conservati separatamente trattamenti economici e normativi con accordi o convenzioni stipulati dopo il 1945, nonché al personale addetto ai servizi di gestioni speciali».

considerate proprie, ovvero essenziali, nell'attività bancaria. È facile infatti rilevare come si tratti di attività funzionali all'esercizio delle attività principali svolte dall'impresa nella generalità dei settori produttivi.

Inoltre, mentre con l'avvento della tecnologia informatica le imprese del credito avevano generalmente scelto, per ragioni di riservatezza e sicurezza, ma anche di prestigio, di dotarsi di propri centri di elaborazione dati, lo sviluppo della tecnologia aveva determinato spesso la creazione di società specializzate le quali applicavano ai propri dipendenti il contratto dei metalmeccanici, ovvero quello del commercio o altrimenti discipline aziendali *ad hoc*.

Alla luce di tali avvenimenti le parti contrattuali affrontarono nel complesso la questione dell'ambito di applicazione del contratto del credito e la risolsero sul piano convenzionale.

A tali fini le parti stesse fecero riferimento alle attività indicate dalla II direttiva del Consiglio CEE del 15 dicembre 1989, relativa al coordinamento delle disposizioni legislative, regolamentari e amministrative riguardanti l'accesso all'attività degli enti creditizi e il suo esercizio e recante modifica alla direttiva 77/780/CEE (89/646/CEE). Invero la direttiva in questione riguardava le attività ammesse, nell'ambito della Comunità europea, al c.d. "mutuo riconoscimento".

Per volontà, dunque, delle parti contrattuali, sia pure sollecitata dalla presa di posizione del Ministro del lavoro, e non certamente per imposizione normativa, l'esercizio di almeno una delle predette attività (ivi comprese le società di intermediazione mobiliare, le *merchant banks* e le reti di vendita prevalentemente di prodotti finanziari) comportò per l'impresa interessata, in quanto



controllata da enti creditizi e finanziari, l'«obbligo»<sup>(8)</sup> di applicare ai propri dipendenti il predetto contratto nazionale.

Si precisò allora nel CCNL stipulato il 23 novembre 1990 che «Si intendono ricomprese in un'unica area contrattuale: a) le entità economico produttive di intermediazione finanziaria; b) quelle attività che siano a tale intermediazione intrinsecamente ordinate e funzionali».

Fu tuttavia necessario puntualizzare nel testo contrattuale, con una evidente «forzatura» sindacale, che i centri elaborazione venivano considerati «parte costitutiva essenziale del ciclo produttivo», con il conseguente obbligo di applicare al personale dipendente ad essi addetto il predetto contratto, senza possibilità di cedere l'attività all'esterno (cioè ad aziende che non applicassero il contratto del credito), né tramite appalto, né per mezzo di altro strumento giuridico.

L'attuale disciplina dell'area contrattuale del credito risulta tutt'ora coerente con quanto fu puntualizzato dall'accordo-quadro 28 febbraio 1998 nel quale erano state identificate:

- a) le attività creditizie alle quale applicare integralmente i contratti collettivi nazionali del credito;
- b) le attività finanziarie e strumentali che sul mercato possono essere svolte da soggetti bancari e non bancari, nonché le attività che non costituiscono fasi specifiche del processo produttivo dell'intermediazione, cui riferire i già richiamati contratti complementari che contengano flessibilità normative e

---

<sup>(8)</sup> Si trattava, come ben noto, di un obbligo scaturente unicamente, nel sistema contrattuale di diritto comune che vincola soltanto i soggetti stipulanti in nome e per conto dei propri rappresentati, dagli impegni reciprocamente assunti dalle imprese, per il tramite della propria associazione di categoria, e dai sindacati di applicare il contratto dei bancari ai lavoratori dipendenti dalle aziende che svolgessero le predette attività.

salariali che tengano conto dei costi del mercato di riferimento;

- c) le attività complementari e/o accessorie all'esercizio dell'intermediazione creditizia, esternalizzabili e/o appaltabili, alle quali applicare gli anzidetti contratti complementari ovvero contratti collettivi diversi da quelli del settore.

Pertanto, il CCNL 8 dicembre 2007 (non modificato sul punto dai contratti successivi) stabilì che il CCNL si sarebbe applicato ai dipendenti delle imprese creditizie, finanziarie, ed ai dipendenti delle imprese controllate che svolgono attività creditizia, finanziaria, ai sensi dell'art. 1 del d.lgs. 1° settembre 1993, n. 385, o strumentale ai sensi degli artt. 10 e 59 del medesimo decreto.

Il decreto in questione (recante il TU dell'attività bancaria), all'art. 1 stabilisce cosa si intende per «attività ammesse al mutuo riconoscimento», individuandole nelle attività di: «1) raccolta di depositi o di altri fondi con obbligo di restituzione; 2) operazioni di prestito (compreso in particolare il credito al consumo, il credito con garanzia ipotecaria, il *factoring*, le cessioni di credito pro soluto e pro solvendo, il credito commerciale incluso il “*forfaiting*”); 3) leasing finanziario; 4) servizi di pagamento; 5) emissione e gestione di mezzi di pagamento (carte di credito, “*travellers cheques*”, lettere di credito); 6) rilascio di garanzie ed impegni di firma; 7) operazioni per proprio conto o per conto della clientela in: – strumenti di mercato monetario (assegni, cambiali, certificati di deposito, ecc.); – cambi; – strumenti finanziari a termine e opzioni; – contratti su tassi di cambio e tassi d'interesse; – valori mobiliari; 8) partecipazione alle emissioni di titoli e prestazioni di servizi connessi; 9) consulenza alle imprese in materia di struttura finanziaria, di strategia industriale e di questioni connesse, nonché consulenza e servizi nel campo delle concentrazioni e del rilievo di imprese; 10) servizi di intermediazione finanziaria del tipo “*money broking*”; 11) gestione o consulenza nella gestione di

patrimoni; 12) custodia e amministrazione di valori mobiliari; 13) servizi di informazione commerciale; 14) locazione di cassette di sicurezza».

L'art. 10 espone le peculiarità della c.d. "attività bancaria", sottolineando come: «1. La raccolta di risparmio tra il pubblico e l'esercizio del credito costituiscono l'attività bancaria. Essa ha carattere d'impresa. 2. L'esercizio dell'attività bancaria è riservato alle banche. 3. Le banche esercitano, oltre all'attività bancaria, ogni altra attività finanziaria, secondo la disciplina propria di ciascuna, nonché attività connesse o strumentali. Sono salve le riserve di attività previste dalla legge».

Con l'art. 59, infine, il suddetto decreto del 1993 fornisce alcune definizioni circa i diversi tipi di società: «[...] b) per società finanziarie si intendono le società che esercitano, in via esclusiva o prevalente: l'attività di assunzione di partecipazioni aventi le caratteristiche indicate dalla Banca d'Italia in conformità delle delibere del CICR; una o più delle attività previste dall'art. 1, comma 2, lettera f), numeri da 2 a 12; altre attività finanziarie previste ai sensi del numero 15 della medesima lettera; c) per società strumentali si intendono le società che esercitano, in via esclusiva o prevalente, attività che hanno carattere ausiliario dell'attività delle società di gruppo, comprese quelle di gestione di immobili e di servizi anche informatici».

Abbiamo potuto osservare come il CCNL sia applicabile non solo alle aziende di credito e aziende finanziarie, ma anche ad aziende da queste controllate che svolgono attività creditizia, o finanziaria o strumentale.

Pertanto, ai fini della valutazione della sussistenza, o meno, di tale condizione di controllo, è opportuno ricordare che la nozione ancora utilizzata è quella rinveniente dal CCNL del 1990.

In particolare, il dato normativo di riferimento è l'art. 2359, primo comma, nn. 1 e 3, c.c. (dunque *ante* modifica *ex* d.lgs. 9 aprile

1991, n. 127), il quale stabilisce che sono considerate società controllate:

- le società di cui un'altra società, in virtù delle azioni o quote possedute, dispone della maggioranza richiesta per le deliberazioni dell'assemblea ordinaria;
- le società controllate da un'altra società mediante le azioni o quote possedute da società controllate da questa.

Nelle disposizioni rivenienti dai contratti di categoria è altresì considerata come controllata la società partecipata che, per vincoli di committenza o contrattuali, svolga per le aziende di credito e finanziarie direttamente destinatarie del CCNL, attività prevalente «tale da determinarne la sussistenza, essendo perciò carente di autonomia economica».

Occorre osservare in proposito come le parti contrattuali, pur avendo assunto da lungo tempo l'impegno a valutare gli eventuali adattamenti da apportare alla disciplina in tema di controllo societario, rivenienti da modifiche legislative – che pure sono intervenute nel tempo – non abbiano mai dato adempimento all'anzidetto impegno restando, quindi, “ancorati” ad una nozione di controllo che, a questo punto, assume una rilevanza esclusivamente di carattere convenzionale.

Su tali principi di base <sup>(9)</sup>, la disciplina concernente l'ambito di applicazione del contratto del credito può essere sintetizzata come segue:

- ai dipendenti che svolgono le attività peculiari del settore bancario, in quanto specifiche del processo produttivo dell'intermediazione bancaria (*core business*), si applica (senza eccezioni) la disciplina contrattuale del settore del credito;

---

<sup>(9)</sup> Si veda *Rapporto ABI sul mercato del lavoro nell'industria finanziaria*, Bancaria, 1999, pp. 182 ss.; si veda anche L. VERDE (a cura di), *Commento al contratto collettivo nazionale di lavoro*, Giappichelli, 2009.

- ai dipendenti che svolgono attività, o processi e fasi lavorative, o raggruppamenti di attività organizzative connesse, rispetto alle quali le banche operano in concorrenza con soggetti non bancari, si applica la disciplina contrattuale del settore del credito con specifiche regolamentazioni in tema di orario e inquadramenti («al fine di addivenire, con la necessaria gradualità temporale, ad una disciplina coerente con il mercato di riferimento»);
- per le attività c.d. di carattere complementare e/o accessorio, poiché riferibili a lavorazioni che non risultano peculiari del settore bancario, in quanto non specifiche del processo produttivo dell'intermediazione bancaria, è possibile: l'appalto anche ad aziende che non applicano il CCNL del credito in quanto appartenenti ad altri settori; l'applicazione, ai dipendenti che svolgono dette attività, delle norme dei contratti complementari con l'obiettivo di convergere verso costi competitivi con il mercato di riferimento.

Le attività di cui al secondo alinea che precede, per le quali il contratto collettivo nazionale prevede specifiche regolamentazioni, sono le seguenti:

- a) intermediazione mobiliare;
- b) leasing e *factoring*;
- c) credito al consumo;
- d) gestione delle carte di credito e debito e sistemi di pagamento;
- e) servizi o reparti centrali o periferici, di elaborazione dati, anche di tipo consortile;
- f) centri servizi, relativamente alle attività amministrativo-contabile, non di sportello, svolte in maniera accentrata (strutture centrali o periferiche), di supporto operativo alle seguenti specifiche attività creditizie:

- nell'area sistema di pagamento: bonifici Italia da e verso clienti; utenze; portafoglio cartaceo ed elettronico da clienti e corrispondenti; carte di credito e di debito; imposte e tasse; Inps; assegni circolari e bancari;
- nell'area estero: crediti documentari e portafoglio estero; bonifici estero; girofondi finanziari;
- nell'area finanza: amministrazione e regolamento di titoli italiani in portafoglio non residenti; prodotti derivati trattati su mercati regolamentati; prodotti derivati OTC; *forex* o *money market*; depositi;
- nell'area titoli: custodia titoli; amministrazione azioni e obbligazioni; regolamenti c/cifra e franco valuta; banca depositaria; fondi di gestione; GPM/risparmio gestito; informativa societaria;
- nell'area supporto: anagrafe; conti correnti;
- nell'area servizi generali: contabilità, ivi compresa quella fornitori;

g) gestione amministrativa degli immobili d'uso.

Merita di essere evidenziata come l'attività concernente i servizi di elaborazione dati non sia più stata considerata essenziale nel ciclo produttivo della banca, ma ricompresa fra quelle destinate di "specifiche" regolamentazioni. In altri termini se ne è riconosciuto, sia pure implicitamente, il suo carattere "strumentale" rispetto all'attività bancaria propriamente detta. Medesima sorte hanno sostanzialmente avuto le attività c.d. di *back office*, ora generalmente ricomprese, in ragione dei mutati assetti organizzativi delle imprese, nei c.d. "centri servizi".

Con riguardo alle attività di cui al terzo alinea che precede il CCNL individua le attività complementari e/o accessorie appaltabili come quelle identificate, indicativamente, come:

- a) servizio portafoglio (escluse quelle di cui all'art. 2, lett. F) e cassa/trattazione assegni; lavorazioni di *data entry* relative ad

- attività di *back office* (cioè quelle concernenti attività ausiliarie, amministrative e contabili quali la gestione degli strumenti di pagamento elettronici, il trattamento assegni ed effetti, l’inserimento dati negli archivi informatici);
- b) trattamento delle banconote (ammazzettamento, contazione, cernita, ecc.); trattamento della corrispondenza e materiale contabile; trasporto valori;
  - c) attività di supporto tecnico-funzionale per *self-banking*, POS, *electronic banking* e banca telefonica;
  - d) gestione archivi, magazzini, economato (approvvigionamento di materiali d’uso); servizi centralizzati di sicurezza; vigilanza.

Occorre osservare come per lungo tempo le su richiamate disposizioni relative ai contratti complementari non abbiano trovato attuazione soprattutto a causa della sostanziale opposizione delle organizzazioni sindacali, le quali si sono dimostrate interessate ad assicurare ai lavoratori del credito in senso ampio tutte le garanzie del CCNL del settore, ritenuto come ben noto migliore rispetto ai contratti dell’industria e dei servizi, temendo, con l’adozione dei contratti complementari, di dar vita ad una sorta di lavoratore bancario “di serie B” al quale sarebbero stati applicati trattamenti economici e normativi peggiorativi rispetto ai colleghi.

Nondimeno l’acuirsi della crisi economica e finanziaria e l’inasprirsi della concorrenza, anche sul piano internazionale, hanno finalmente indotto le parti contrattuali a regolare, nell’accordo di rinnovo 19 gennaio 2012, la materia.

Le organizzazioni dei lavoratori, infatti, hanno sostanzialmente ritenuto preferibile detta disciplina, piuttosto che soluzioni più drastiche imposte appunto dal mercato, quali, ad esempio, l’appalto di tali attività a soggetti non bancari, anche operanti all’estero.

Sono dunque stati finalmente definiti e resi operativi i contratti complementari per le attività complementari e/o accessorie, prevedendo per i lavoratori interessati un orario di lavoro di 40 ore (anziché 37,5) e tabelle retributive ridotte del 20% rispetto al restante personale.

Inoltre, si è data soluzione negoziale ad una questione da tempo dibattuta tra le parti concernente i c.d. fenomeni di esternalizzazione: si è stabilito cioè, allo scopo di favorire il “rientro” (c.d. *insourcing*) nell’ambito dei gruppi bancari di attività e/o personale cui attualmente siano applicati contratti collettivi diversi e meno onerosi per le imprese rispetto a quello del credito. A questo scopo si è stabilito di fissare l’orario di lavoro settimanale degli interessati in 40 ore e di mantenere agli stessi i trattamenti economici in atto presso l’impresa di provenienza. Con apposite intese aziendali o di gruppo sarà possibile prevedere il progressivo allineamento, in un arco temporale massimo di 4 anni, dei trattamenti economici percepiti dagli interessati alle richiamate tabelle nazionali ridotte per i contratti complementari.

È rimasta, invece, invariata nel tempo (dal 1999 ad oggi) la previsione – che sembra a questo punto rappresentare una vera e propria norma “di chiusura” (forse a ben vedere ancora da coordinare con le nuove predette disposizioni) – secondo la quale nei casi di «allocazione di personale e di attività [del parabancario] a società non controllate», indotto da «processi di riorganizzazione/razionalizzazione», al personale interessato è garantita l’applicazione del contratto del credito con le relative specificità. Detta garanzia è addirittura estesa al personale che, per le medesime attività, venga successivamente assunto dalle medesime società. Inoltre, ad evitare ogni possibile “aggiramento” della disposizione, si stabilisce espressamente che l’impresa alienante potrà cedere le attività in questione a condizione che l’acquirente si impegni ad applicare il contratto del credito con le relative specifici-



tà e a far assumere, in caso di successiva ulteriore cessione, il medesimo impegno al nuovo acquirente.

In effetti però l'utilizzo reale dei contratti complementari è risultato comunque piuttosto limitato e le questioni applicative e interpretative in materia di area contrattuale hanno generalmente visto ABI e sindacati su fronti sostanzialmente contrapposti.

In merito alle modifiche adottate in tema di area contrattuale dall'accordo 19 dicembre 2019 si è detto nel capitolo I.

## Capitolo V. L'inquadramento del personale

### 1. La distinzione classica in categorie, qualifiche e gradi

Una delle tematiche più significative del rapporto di lavoro bancario è sempre stata quella della classificazione e dell'inquadramento dei lavoratori.

Nel sistema legale di riferimento va ricordato, *in primis* l'art. 2095 c.c., che nella sua formulazione originaria distingueva i lavoratori subordinati nelle categorie dei dirigenti, amministrativi o tecnici, degli impiegati e degli operai. L'art. 96, disp. att., c.c. prevedeva poi che le qualifiche dei prestatori di lavoro, nell'ambito di ciascuna delle categorie indicate nell'art. 2095 c.c., possono essere stabilite e raggruppate per gradi secondo la loro importanza nell'ordinamento dell'impresa, con l'aggiunta che il lavoratore assume il grado gerarchico rispondente alla qualifica e alle mansioni.

Merita di essere citato anche l'art. 10 del r.d.l. n. 1825/1924, che non solo definiva la categoria degli impiegati in maniera ampia ed articolata, ma, distribuendone le diverse declaratorie su 3 livelli, prefigurava la distinzione tra dirigenti (1° livello: institori, procuratori, direttori tecnici ed amministrativi) ed impiegati. Si rinven-  
gono sempre in tale disposizione le distinzioni, interne alla categoria degli impiegati, fra impiegati di concetto con funzioni direttive, direttori o capi di speciali servizi, impiegati di concetto (gli

uni e gli altri indicati nel 2° livello) ed impiegati d'ordine od esecutivi (riconducibili al 3° livello).

Dopo la l. n. 190/1985 che introdusse la categoria dei quadri, il vigente sistema legale all'art. 2095 c.c. ripartisce i lavoratori subordinati in quattro categorie: dirigenti, quadri, impiegati ed operai.

L'autonomia collettiva ha influito sul sistema legale di classificazione dei lavoratori attraverso un ruolo definitorio delle distinte categorie delegato proprio all'autonomia collettiva dall'art. 2095, secondo comma, c.c., secondo cui «le leggi speciali [e le norme corporative], in relazione a ciascun ramo di produzione e particolare struttura dell'impresa, determinano i requisiti di appartenenza alle indicate categorie».

La contrattazione collettiva risulta, comunque, vincolata nella determinazione dei connotati di categorie e qualifiche, dovendosi riferire a elementi di carattere oggettivo fondati sui contenuti professionali delle effettive mansioni assegnate al lavoratore.

Nel corso della sua storia pluridecennale, la contrattazione collettiva del credito ha fatto ampio uso della facoltà riconosciuta dal legislatore, adottando una classificazione del personale che ha preso in considerazione sia le categorie legali che quelle di origine contrattuale.

Come si è avuto già modo di vedere nel capitolo I, aldilà della mutevole collocazione in diversi contratti nazionali, fino al 1994, la contrattazione collettiva del settore del credito conosceva la categoria dei dirigenti, quella dei funzionari, quella dei quadri, quella degli impiegati, quella dei commessi e infine la categoria degli ausiliari.

Come ben noto, le categorie dei funzionari, dei commessi e degli ausiliari (nel cui ambito peraltro confluiva la categoria legale degli operai), sono di derivazione esclusivamente negoziale.

## 2. Dagli impiegati alle aree professionali

Per quanto attiene agli impiegati, la contrattazione collettiva del comparto bancario aveva adottato, fino alla riforma del 1994, la ripartizione in qualifiche e gradi “suggerita” dal legislatore nelle richiamate disposizioni di attuazione del Codice civile.

Già il contratto nazionale del 1949 (art. 7) distingueva, infatti, gli impiegati (e le impiegate) in:

- a) impiegati con grado;
- b) impiegati di prima categoria;
- c) impiegati di seconda categoria.

Gli impiegati con grado erano a loro volta distinti normalmente in:

- a) capi ufficio;
- b) vice capi ufficio;
- c) capi reparto o capi sezioni.

Il medesimo contratto (art. 8) distingueva i commessi in:

- a) commessi di prima categoria (divisi a loro volta in capi e vice capi commessi);
- b) commessi di seconda categoria.

Appare di tutta evidenza, anche soffermandosi sulla sola categoria impiegatizia, come la struttura degli inquadramenti fosse basata su criteri rigidamente gerarchici. Caratteristica questa che venne spesso ulteriormente enfatizzata dalla contrattazione integrativa aziendale.

Con il contratto nazionale del 1994, reso operativo dall'accordo 28 maggio 1996, il settore del credito abbandonò la predetta ripartizione del personale in impiegati, commessi ed ausiliari, per adottare un nuovo sistema di classificazione basato su aree professionali e livelli retributivi.

L'art. 84 del CCNL del 2007 chiarì che «la declaratoria definisce le caratteristiche ed i requisiti indispensabili per l'inquadramento nell'area professionale», mentre «i profili professionali rappresentano le caratteristiche essenziali del contenuto professionale delle figure in essi considerate relative ai singoli livelli».

A sensi dell'art. 85 si prevedeva l'appartenenza alla prima area professionale dei lavoratori stabilmente incaricati di svolgere, con continuità e prevalenza, attività semplici, per l'esercizio delle quali è sufficiente un limitato periodo di pratica operativa e/o conoscenze di tipo elementare. I profili professionali riconducibili in via esemplificativa in detta area erano quelli di: personale di pulizia, personale di fatica e custodia, personale di guardiania (diurna o notturna).

In base al successivo art. 86, si stabilì l'appartenenza alla 2<sup>a</sup> area professionale dei lavoratori stabilmente incaricati di svolgere – con applicazione intellettuale non eccedente la semplice diligenza di esecuzione – in via continuativa e prevalente, attività esecutive e d'ordine, anche di natura amministrativa e/o tecnica tali da richiedere specifiche conoscenze acquisite tramite un adeguato periodo di pratica e/o di addestramento professionale. L'area era a sua volta articolata in 3 livelli retributivi. In via esemplificativa il CCNL indicava una serie di profili professionali riconducibili alla predetta 2<sup>a</sup> area professionale; fra essi sia mansioni riconducibili al personale impiegatizio che al personale a suo tempo inquadrato fra i commessi, così come agli operai.

Venivano fatti rientrare, ad esempio nel 1° livello retributivo, cioè quello meno elevato, gli addetti ai servizi di sportello per la contazione, l'ammazzettamento, la cernita ed il trasporto di valori, gli addetti al servizio di apertura e chiusura delle cassette di sicurezza, alle sale del pubblico, ai collegamenti interni e ai servizi di anticamera, nonché ai servizi di portineria, relativamente agli accessi al pubblico e durante il normale orario di lavoro; gli ad-

detti alla conduzione di autoveicoli o motoveicoli, gli addetti all'archivio, all'economato, alla spedizione, alle macchine fotocopiatrici, stampatrici, duplicatrici, bollatrici, ai telefax ed apparecchiature similari; gli addetti all'allestimento, la conduzione, l'aggiustaggio, la riparazione e la manutenzione di macchine. In via esemplificativa rientravano tra queste ultime attività quelle di elettricista, falegname, meccanico, idraulico, fabbro, muratore, tipografo, legatore, verniciatore, lucidatore, macchinista, tappezziere, giardiniere nonché altre attività artigianali.

Sebbene numerosi profili professionali risultino ormai, e con assoluta evidenza, obsoleti in quanto in larga misura "superati" dall'evoluzione organizzativa, produttiva e tecnologica delle imprese bancarie, le parti contrattuali non hanno finora mai proceduto ad una revisione degli stessi, anche perché, come già si è avuto modo di accennare, la materia degli inquadramenti è stata oggetto di diversi rinvii e di numerosi interventi della contrattazione aziendale, alla quale dunque occorre far riferimento per una più puntuale identificazione delle attività svolte presso le banche e le imprese finanziarie.

La 3<sup>a</sup> area professionale, nella quale confluì la maggior parte del personale bancario, riguardò il personale impiegatizio di prima categoria.

Confluivano in quest'area i lavoratori stabilmente incaricati di svolgere, in via continuativa e prevalente, attività caratterizzate da contributi professionali operativi e/o specialistici anche di natura tecnica e/o amministrativa che richiedono applicazione intellettuale eccedente la semplice diligenza di esecuzione. Le relative decisioni, nell'ambito di una limitata autonomia funzionale, sono di norma circoscritte da direttive superiori, prescrizioni normative, modalità e/o procedure definite dall'impresa, ma possono anche concorrere a supportare i processi decisionali superiori.

L'area in esame risultò suddivisa in 4 livelli retributivi. Nell'ambito della predetta declaratoria generale:

- nel 1° livello retributivo furono inquadrati i lavoratori stabilmente incaricati di svolgere, in via continuativa e prevalente, attività caratterizzate generalmente da procedure globalmente standardizzate, con input prevalentemente predefiniti, tali da richiedere la risoluzione di problemi che presentano ridotte variabili e da limitati compiti di coordinamento e/o controllo di altri lavoratori;
- nei livelli retributivi superiori al primo confluirono i lavoratori stabilmente incaricati di svolgere, in via continuativa e prevalente, attività caratterizzate generalmente dalla combinazione di più risorse tecniche/economiche e umane, orientate al raggiungimento dei risultati aziendali nell'ambito di autonomie delimitate, ivi compresa la responsabilità nel coordinamento e/o controllo di altri lavoratori appartenenti alla presente area, nell'ambito di unità operative o nuclei di lavoro (uffici, sezioni, servizi, reparti, sedi, filiali, succursali, agenzie, sportelli comunque denominati) di ridotte dimensioni.

Tra i numerosi profili professionali esemplificativi contemplati dal CCNL ci si può limitare a menzionare, tra quelli appartenenti al 1° livello retributivo, i cassieri e gli addetti agli sportelli, gli addetti ai “terminali” e gli operatori addetti a sistemi di elaborazione elettronica di dati o a mezzi periferici che interagiscono con il sistema informativo principale. Rilevata poi l'assenza nel CCNL di profili collocati nel 2° e 3° livello retributivo, può rammentarsi come risultino collocati nel 4° livello:

- i preposti dall'impresa ad una struttura operativa autonoma (ufficio, servizio o altre denominazioni equivalenti alle anzidette) cui siano stabilmente addetti almeno otto elementi oltre il titolare;

- i lavoratori stabilmente incaricati dall'impresa di coadiuvare in via autonoma, con compiti qualificati di particolare responsabilità, un quadro direttivo o dirigente e a questi rispondano direttamente del proprio lavoro nonché di quello di almeno altri nove elementi da loro stessi coordinati.

Per completare il quadro è opportuno ricordare come il contratto collettivo nazionale dettò previsioni specifiche per stabilire l'inquadramento dei lavoratori preposti alle succursali, cioè le unità organizzative più significative delle banche perché svolgono le attività di "sportello" nel rapporto con la clientela, con la quale dunque sono a diretto contatto. Per ragioni eminentemente storiche, l'inquadramento dei titolari di dette succursali rimase basato sul numero complessivo degli addetti alle stesse: tanto più tale numero è elevato, tanto maggiore è l'inquadramento del relativo preposto (con almeno tre addetti l'inquadramento è nella 3<sup>a</sup> area professionale, 4° livello; con un numero di addetti superiore il preposto è un appartenente alla categoria dei quadri direttivi). Per completezza si segnala che risultarono individuate anche le c.d. "succursali ad operatività ridotta" presso le quali, proprio in ragione di una operatività più circoscritta nei confronti della clientela, i relativi preposti ebbero diritto ad un inquadramento comparativamente meno elevato.

A questo proposito occorre sottolineare come gli inquadramenti previsti dal contratto nazionale si configurino come "inquadramenti minimi", suscettibili di essere modificati in senso migliorativo, come già accennato, dalla contrattazione integrativa aziendale.

Difatti il CCNL dispose espressamente che «per quanto non previsto in sede nazionale in materia di inquadramento del personale vale quanto stabilito nei contratti integrativi aziendali per quel che attiene ai profili professionali già identificati nei contratti



stessi, rispetto a quelli esemplificativamente indicati» nel contratto nazionale.

### 3. Dai funzionari ai quadri direttivi

Si è già accennato nel capitolo I come, già prima dell'entrata in vigore del Codice civile, fossero previste e disciplinate dalla contrattazione collettiva categorie contrattuali enucleate dalle esigenze dell'organizzazione del lavoro nei vari settori merceologici.

Ebbe queste caratteristiche la categoria dei funzionari – già richiamata, come si è visto, nella Convenzione bancaria del 1927 – che è emersa dall'ampliamento del ruolo professionale del personale impiegatizio derivante dalle caratteristiche tipologiche ed organizzative in particolare di due settori definibili del terziario (credito ed assicurazioni). Sotto il profilo contenutistico, la contrattazione collettiva caratterizzava le mansioni del funzionario nel settore privato più per la funzione di rappresentanza (facoltà di firma) che per la funzione gerarchica.

Per altro verso la categoria del funzionario si collocava all'interno dell'organizzazione dell'impresa bancaria in una fascia intermedia tra la ristretta area della dirigenza e la già ampia area impiegatizia, la qual cosa comportava una struttura piramidale e gerarchica dell'organizzazione e del lavoro.

È opportuno ricordare la definizione contenuta nell'art. 3 del r.d. 16 agosto 1934, n. 1387, secondo il quale «si considerano funzionari coloro che, pur essendo muniti di facoltà di firma con carattere continuativo, non siano direttori o vicedirettori, condirettori, dirigenti, titolari delle dipendenze principali, o capi servizi tecnici speciali. Si considerano, altresì, funzionari coloro ai quali è conferita tale qualifica dall'azienda da cui dipendono in quanto addetti alle direzioni, nonché coloro che, per determinazione del Mini-

stero delle corporazioni siano ritenuti inquadrabili nella Federazione. Non si considerano, invece, funzionari, coloro che hanno facoltà di firma soltanto per la temporanea sostituzione di altro funzionario: gli agenti, i recapitisti ed i rappresentanti; il personale addetto agli uffici cui detti agenti, recapitisti e rappresentanti, sono preposti».

Dalla citata definizione emergono elementi che per lungo tempo hanno caratterizzato la categoria del funzionario bancario, anche dopo la soppressione dell'ordinamento corporativo.

I contratti 30 aprile 1940 e 10 agosto 1944 che disciplinavano appunto il rapporto di lavoro dei funzionari, contenevano criteri che risulteranno ancora attuali per diversi decenni, e cioè la firma sociale in via continuativa in rappresentanza dell'azienda, l'assegnazione della qualifica da parte della stessa, la preposizione ad articolazioni della banca.

Nella contrattazione collettiva di diritto comune dal 1949 al 1999, e dunque per mezzo secolo, la definizione di funzionario bancario rimase sostanzialmente invariata. Non incise sulla configurazione giuridica e sulle caratteristiche di tale categoria, l'accorpamento, nel 1974, in un unico contratto del personale direttivo delle qualifiche di dirigente e di funzionario.

Il CCNL 22 novembre 1990 per il personale direttivo prevede diversi presupposti al ricorrere dei quali maturava il diritto all'inquadramento tra i funzionari: presupposti non modificati dall'accordo di rinnovo 22 giugno 1995 (art. 4).

Si trattava in particolare del riconoscimento formale da parte dell'azienda ovvero dell'espletamento di determinate mansioni e cioè dell'effettivo esercizio di un potere negoziale in rappresentanza dell'azienda, da espletarsi, con carattere di autonomia e discrezionalità nell'ambito delle deleghe di poteri, attraverso la spendita della firma sociale in via continuativa o la preposizione a

dipendenza di una certa dimensione (cioè con almeno sei dipendenti).

Rappresentava al riguardo un elemento consolidato quello secondo cui con l'espressione potere di firma la contrattazione collettiva intendeva riferirsi al potere di rappresentanza negoziale dell'azienda e quindi al potere di concorrere alla formazione della volontà della banca, nell'ambito dell'area di competenza attribuita, ed al potere di vincolare la banca nei confronti dei terzi.

Può osservarsi che, in altri termini, l'esercizio del potere di firma in via continuativa assurgeva quasi a simbolo, o ad elemento sintomatico, di un ruolo gestorio e dispositivo all'interno dell'azienda.

Secondo le disposizioni contrattuali, non poteva esser ricompreso tra i funzionari chiunque apponesse una firma per conto dell'azienda, magari con caratteristiche di mera certificazione; al contrario, doveva trattarsi di fattispecie di firma particolarmente rilevanti, non solo e non tanto sotto il profilo della delicatezza e complessità di esecuzione (connotazioni che, comunque, sono tipiche in generale del lavoro di tutto il personale bancario che svolga mansioni concettuali eccedenti la semplice diligenza di esecuzione), bensì sotto il profilo, come detto, del compimento di atti a contenuto gestionale inerenti all'esercizio dell'impresa.

Per completare la disamina è bene rammentare come fino al CCNL 23 giugno 1995, la disciplina sull'inquadramento da funzionario fosse integrata dalla disposizione (art. 4) secondo la quale «i gradi in cui, presso ciascuna azienda, è articolata la categoria dei funzionari sono comunicati dall'azienda alle rispettive delegazioni sindacali». Nella parte economica del contratto si precisava poi che «per i gradi di funzionario superiori a quello minimo l'azienda determina, con opportuna graduazione, le relative maggiorazioni da attribuire a ciascun grado in aggiunta all'indennità direttiva», negli importi stabiliti dal medesimo CCNL e «fino ad

un massimo pari a 12 importi per il grado più elevato di funzionario».

Sulle basi della disciplina negoziale suesposta la giurisprudenza (costantemente seguita dal *Notiziario di Giurisprudenza del Lavoro* cui si rinvia nel complesso) si era orientata a non ritenere identificabile il potere di firma in senso proprio nei casi in cui al lavoratore fosse stata attribuita la facoltà di sottoscrivere singoli e predeterminati atti, ovvero una sola categoria di atti, in quanto il potere di rappresentanza negoziale doveva essere inteso nel senso della capacità di compiere, in nome e per conto della banca, tutti gli atti pertinenti all'esercizio dell'impresa al livello di competenza.

In ragione di ciò la giurisprudenza aveva, ad esempio, escluso che potessero configurare il potere di firma in senso proprio, la facoltà di sottoscrivere i “benestare bancari”, la facoltà di firma concessa ai cassieri, la facoltà di sottoscrivere gli assegni circolari e gli assegni di conto corrente tratti presso la banca di emissione, la facoltà di firma del capo ufficio cassa di firmare singoli e predeterminati atti relativi alla regolarità delle cartelle fondiari e degli altri titoli sottoposti al controllo.

Si è già avuto modo di osservare nel capitolo I come l'introduzione nel nostro ordinamento della l. n. 190/1985, che definì la nuova categoria dei quadri, pose nel settore bancario, delicati problemi sia di ordine giuridico che sindacale al fine di stabilire, in presenza della categoria contrattuale dei funzionari, quale dovesse essere la corretta collocazione dei quadri e se essi avrebbero dovuto comportare addirittura la soppressione dei funzionari.

La citata l. n. 190/1985, difatti, definiva i quadri (“intermedi” secondo la rubrica della legge) come i prestatori di lavoro subordinato che, pur non appartenendo alla categoria dei dirigenti, svol-

gono con carattere continuativo funzioni di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa. Qualcuno ritenne, in effetti, che la categoria dei quadri si giustapponesse a quella dei funzionari mentre altre opinioni esprimevano il convincimento opposto che le due categorie potessero essere presenti entrambi nella contrattazione del credito.

Del resto, il ruolo della contrattazione collettiva risultava confermato espressamente dall'art. 2, secondo comma, della legge in questione, ai sensi del quale «i requisiti di appartenenza alla categoria dei quadri sono stabiliti dalla contrattazione collettiva nazionale o aziendale in relazione a ciascun ramo di produzione e alla particolare struttura organizzativa delle imprese». Utile indizio circa la disciplina da applicare ai quadri si rinveniva nel terzo comma del medesimo articolo secondo il quale «salvo diversa espressa disposizione, ai lavoratori di cui al comma 1, si applicano le norme riguardanti la categoria degli impiegati». L'art. 3 completava il quadro normativo stabilendo che «in sede di prima applicazione, entro un anno dall'entrata in vigore della presente legge, le imprese provvederanno a definire attraverso la contrattazione collettiva l'attribuzione della qualifica di quadro, così come previsto e con le modalità stabilite dall'art. 2, comma 2, della presente legge».

Insomma, la legge nel dare riconoscimento giuridico alla categoria dei quadri l'ha collocata immediatamente al di sopra di quella degli impiegati ed al di sotto di quella dei dirigenti, ma non necessariamente al confine con essa.

La stessa Suprema Corte nel 1979 aveva riconosciuto che «non sussiste nell'ordinamento alcun divieto di ripartizione dei lavoratori in sottocategorie nell'ambito delle categorie generali previste dall'art. 2095 c.c.»<sup>(1)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> Si veda Cass. 30 luglio 1979, n. 1507, in *NGL*, 1979, p. 465.

Come già è stato evidenziato nel capitolo I, le parti sindacali ritennero di conservare nel sistema contrattuale del credito la figura del funzionario del credito stipulando a tal fine il protocollo di intesa 12 dicembre 1985.

Pertanto, il CCNL 30 aprile 1987 inserì la categoria dei quadri nell'ambito del contratto degli impiegati, dei commessi e degli ausiliari, riconoscendo anche la rappresentatività per la medesima categoria alle organizzazioni sindacali del predetto personale e non a quelle del personale direttivo con le quali continuò ad essere stipulato il separato contratto del personale direttivo.

Detto contratto adottò per i quadri la seguente declaratoria: «La categoria dei quadri è costituita dal personale che – in posizione superiore agli impiegati con grado di capo ufficio – sia stabilmente incaricato di svolgere mansioni che comportino particolari responsabilità gerarchiche e/o funzionali, ovvero elevata preparazione professionale, con facoltà decisionale nell'ambito delle direttive ricevute per il conseguimento degli obiettivi aziendali». La categoria si articolava poi in quadri e «quadri con grado, denominati quadri super».

Il contratto nazionale 11 luglio 1999 introdusse, in sostituzione, una nuova struttura contrattuale: venne, infatti, meno la tradizionale bipartizione fra un contratto per il personale direttivo e uno per il personale non direttivo. Il contratto che derivava da tale operazione era «unico per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali (dalla prima alla terza) dipendenti dalle aziende di credito, finanziarie e strumentali».

Si prevedeva, infatti, nella premessa all'intesa 11 luglio 1999, che il contratto stesso avrebbe sostituito i CCNL 19 dicembre 1994 per il personale non direttivo (ex Assicredito e ACRI) e, per le norme relative ai funzionari, i CCNL 22 giugno 1995 (ex Assicredito) e 16 giugno 1995 (ACRI).

Tra gli obiettivi di detta intesa vi era chiaramente quello di perseguire la progressiva omogeneizzazione delle condizioni (sia normative che economiche) di trattamento contrattuale collettivo del personale, in coerenza con gli scopi generali dell'intesa medesima.

Il settore creditizio si trovava allora in una delicata situazione che, ancora in vigore dei contratti nazionali stipulati nel 1994 e nel 1995, imponeva di realizzare un significativo contenimento dei costi operativi – fra i quali in particolare il costo del lavoro – alla luce del confronto, assai penalizzante per le imprese bancarie italiane, con i competitori europei.

In attuazione degli impegni così assunti le parti sottoscrissero, come detto, l'accordo-quadro 28 febbraio 1998, a conclusione di un negoziato che durò ben al di là delle iniziali previsioni e che visse anche fasi di acuta tensione, soprattutto rispetto a talune componenti del sindacato.

È noto come uno dei profili più significativi del CCNL 11 luglio 1999 fu la definizione della nuova categoria contrattuale dei quadri direttivi, il cui impegno in tal senso era già contenuto nell'accordo-quadro 28 febbraio 1998 (art. 3, punto 2).

L'innovazione fu fortemente voluta dall'ABI: un intervento strutturale sull'assetto degli inquadramenti venne ritenuto essenziale per modernizzare il contratto collettivo del credito e renderlo più aderente ad una efficace organizzazione delle imprese, nonché più vicino alla realtà europea e degli altri comparti domestici. L'operazione è poi da considerarsi diretta conseguenza della suddivisione del personale in due contratti collettivi, l'uno riservato alla dirigenza, l'altro al restante personale.

La riforma, inoltre, completò l'operazione avviata per le aziende ex Assicredito con il contratto 19 dicembre 1994 e con l'accordo nazionale 28 maggio 1996, relativamente alle aree professionali del personale non direttivo che sostituì la tradizionale classifica-

zione del personale in categorie, qualifiche e gradi. A tale nuova configurazione si adeguarono, con tempi e modalità diversi, le aziende destinatarie dei CCNL ACRI.

Tanto premesso, si stabilì, con il predetto contratto, che la nuova categoria dei quadri direttivi sarebbe stata articolata in 4 livelli retributivi. Nel 1° e nel 2° livello furono collocati, rispettivamente, i lavoratori inquadrati nel 1° e 2° livello retributivo della 4ª area professionale (CCNL ABI) e nei quadri del grado minimo e del grado superiore al minimo (CCNL ACRI).

L'inserimento nei livelli della nuova categoria avvenne «automaticamente e correlativamente», in relazione cioè all'inquadramento rivestito dai lavoratori interessati all'atto del passaggio. Più articolata risultò la collocazione nel 3° e 4° livello retributivo: in essi confluirono coloro che allora rivestivano l'inquadramento da funzionario, esclusi coloro ai quali venne contestualmente attribuito l'inquadramento fra i dirigenti ai sensi delle apposite previsioni al riguardo (si veda oltre). In sede aziendale, espletando un'apposita procedura di coinvolgimento sindacale, poteva essere collocata, nel 3° livello retributivo, una quota degli attuali funzionari, da individuare, nell'ambito del grado minimo aziendalemente previsto, in relazione alle funzioni svolte, alla struttura ed alla organizzazione dell'azienda.

Le significative diversità riscontrate nella struttura dei gradi da funzionario nella realtà delle singole aziende non consentirono alle parti di individuare riferimenti quantitativi più precisi: tuttavia, durante la trattativa, l'ABI rifiutò di accogliere l'iniziale richiesta sindacale di collocare la generalità dei funzionari nel 4° livello retributivo.

Pertanto, solo la parte dei funzionari dei gradi superiori al minimo (fermo quanto si dirà sul passaggio alla dirigenza) venne collocata nel 4° livello retributivo della categoria.



Tutti coloro che erano inquadrati come funzionari al momento del passaggio alla nuova categoria conservarono per il periodo di vigenza contrattuale, cioè fino al 31 dicembre 2001, tale denominazione. Il mantenimento, di carattere esclusivamente “nominale”, della definizione rivela la forte resistenza degli appartenenti alla categoria a rinunciare definitivamente ad un appellativo, che veniva identificato in un vero e proprio *status*, che per numerosi decenni aveva rappresentato una delle caratteristiche più significative del mondo bancario. Per sdrammatizzare, emergeva la questione di cosa scrivere sui biglietti da visita!

In ogni caso può essere utile ricordare che, mentre per il 1° ed il 2° livello dei quadri direttivi veniva confermato il trattamento retributivo tabellare in essere per i corrispondenti livelli della 4ª area professionale – con l'integrazione della c.d. “forfetizzazione” del lavoro straordinario – per il 3° livello veniva, invece, definito *ex novo* un trattamento retributivo annuo iniziale di 65 milioni di lire e per il 4° livello un trattamento di 77.485.655 lire, corrispondente a quello in atto, ante rinnovo, per il grado minimo di funzionario.

Ne conseguì la previsione secondo la quale gli attuali funzionari avrebbero mantenuto ad *personam* l'eventuale differenza di trattamento economico che scaturiva dall'inserimento nei nuovi livelli retributivi nazionali.

Fu, poi, definita una nuova declaratoria di inquadramento sostitutiva delle corrispondenti disposizioni in precedenza contenute nei contratti nazionali (art. 17 del CCNL 19 dicembre 1994 e art. 4 del CCNL 22 giugno 1995).

In particolare l'art. 66 del CCNL 11 luglio 1999 stabilì che «Sono quadri direttivi i lavoratori (lavoratrici) che, pur non appartenendo alla categoria dei dirigenti, siano stabilmente incaricati dall'azienda di svolgere, in via continuativa e prevalente, mansioni che comportino elevate responsabilità funzionali ed elevata

preparazione professionale e/o particolari specializzazioni e che abbiano maturato una significativa esperienza, nell'ambito di strutture centrali e/o nella rete commerciale, ovvero elevate responsabilità nella direzione, nel coordinamento e/o controllo di altri lavoratori (lavoratrici) appartenenti alla presente categoria e/o alla 3<sup>a</sup> area professionale, ivi comprese le responsabilità connesse di crescita professionale e verifica dei risultati raggiunti dai predetti diretti collaboratori».

Tale declaratoria, unica per l'intera categoria dei quadri direttivi, evidenziava l'elevato grado di responsabilità funzionale, l'elevata preparazione professionale e/o il grado di particolare specializzazione che, unitamente ad altri fattori, sono necessari per l'inquadramento del personale nella categoria stessa.

Merita di essere evidenziato come per tutti i quadri direttivi le funzioni ed i compiti assegnati dall'azienda avrebbero potuto «prevedere l'effettivo esercizio di poteri negoziali nei confronti di terzi in rappresentanza dell'azienda, da espletarsi con carattere di autonomia e discrezionalità, in via generale, nell'ambito definito dalle deleghe di poteri aziendali conferite al riguardo, anche in via congiunta», restando comunque escluso che avrebbero dato diritto all'inquadramento fra i quadri direttivi facoltà di firma a carattere meramente certificativo o dichiarativo o simili.

La suddetta impostazione – che teneva conto degli indirizzi della giurisprudenza di cui si è parlato in precedenza – razionalizzava la disciplina della materia, con l'obiettivo di superare ogni eventuale incertezza applicativa circa la facoltà di attribuire il c.d. potere di firma negoziale agli appartenenti alla nuova categoria, oltretutto a tutti i preposti a succursale, indipendentemente dal loro inquadramento, in coerenza con l'assetto organizzativo della banca.

Alla luce della richiamata declaratoria occorre poi leggere i profili professionali esemplificativi della nuova categoria che le parti na-

zionali identificarono (riservando a momenti successivi l'individuazione di eventuali nuovi profili, poi mai realizzata).

Nell'ambito della declaratoria furono inquadrati nella categoria:

- gli incaricati di svolgere attività specialistiche caratterizzate generalmente dal possesso di metodologie professionali complesse, da procedure prevalentemente non standard, con input parzialmente definiti ed in contesti sia stabili che innovativi (ad esempio nell'ambito dei seguenti rami di attività: legale, analisi e pianificazione organizzativa, controllo di gestione, marketing, ingegneria finanziaria, *auditing*, tesoreria);
- i responsabili della gestione di significativi segmenti o gruppi di clientela o i responsabili di linee di prodotto e/o di attività di promozione e di consulenza finanziaria con rilevante autonomia di poteri conferiti per il raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- i preposti a succursale, comunque denominate, che – in una complessiva valutazione dell'assetto organizzativo dell'impresa – svolgono, con significativi gradi di autonomia e responsabilità funzionale, avuto anche riguardo alla tipologia della clientela, compiti di rappresentanza dell'impresa nei confronti dei terzi nell'ambito dei poteri conferiti dall'impresa stessa, per quanto concerne le condizioni e l'erogazione dei crediti, la gestione dei prodotti e dei servizi, coordinando le risorse umane e tecniche affidate e rispondendo dei risultati dell'unità operativa in rapporto agli obiettivi definiti dall'impresa medesima.

Si ritiene utile soffermarsi sul profilo professionale concernente i preposti a succursale (la definizione, più rispondente alla normativa europea, è comunque equivalente, ai fini contrattuali, a quella precedente di "dipendenza"). Venne respinta, dunque, da parte dell'ABI l'iniziale richiesta delle organizzazioni dei lavoratori di inquadrare fra i quadri direttivi la generalità dei titolari di dipendenza.

Per realizzare tale operazione si sarebbero dovute verificare aziendali, in particolare, le disposizioni relative allora inserite nei contratti integrativi aziendali, onde poter cogliere le opportunità introdotte dal CCNL.

Al riguardo il CCNL stabilì l'inquadramento "minimo" secondo l'articolazione che segue, la quale, in tutti i casi, ha riguardo al numero degli addetti alla succursale compreso il preposto:

- 5-6 addetti, quadro direttivo 1° livello;
- 7 addetti, quadro direttivo 2° livello;
- 8-9 addetti, quadro direttivo 3° livello;
- 10 addetti e oltre quadro direttivo 4° livello.

Rispetto a tale inquadramento minimo furono previste deroghe per quanto attiene alle succursali con orari speciali e/o ad operatività ridotta: ciò vale a dire che per tali succursali sarebbe stato possibile prevedere un inquadramento del preposto anche inferiore a quello suindicato (ad esempio nella 3<sup>a</sup> area professionale). In ogni caso, nelle succursali diverse da quelle suindicate con un organico complessivo pari o inferiore a 4 addetti, compreso il preposto, trovò applicazione la tabella seguente, fatte salve diverse determinazioni nelle sedi aziendali in considerazione di situazioni particolari:

- 1 addetto, 3<sup>a</sup> area 2° livello;
- 2 addetti, 3<sup>a</sup> area 3° livello;
- 3-4 addetti, 3<sup>a</sup> area 4° livello.

Vale la pena di notare come – nonostante il tentativo di inserire criteri più sofisticati e moderni, rispetto al passato, ai fini dell'attribuzione dell'inquadramento ai titolari di unità operative – le parti non poterono, per ragioni di carattere eminentemente sindacale, abbandonare del tutto il criterio dei c.d. "numeretti", cioè appunto del numero di addetti alle unità stesse.

In sede di rinnovo, inoltre, le parti dovettero considerare come la nuova struttura su 4 livelli retributivi e l'inserimento della mag-

gior parte dei funzionari nel quarto di tali livelli faceva venir meno in una sola volta le 12 “maggiorazioni di grado” previste precedentemente per la categoria dei funzionari. È di tutta evidenza come tale operazione determinava quello che i sindacati definirono un “appiattimento” della categoria. Conseguentemente, allo scopo di mitigarne gli effetti, si stabilì che «lo sviluppo professionale nell’area dei quadri direttivi» sarebbe stato «collegato alla individuazione da parte dell’azienda di ruoli chiave correlati ai diversi livelli di responsabilità sia nelle attività espletabili nell’ambito delle strutture centrali che nella rete commerciale, con i connessi trattamenti retributivi che possono anche comportare il superamento del trattamento tabellare fissato in sede nazionale».

Si aggiunse che «in relazione a progetti aziendali per la gestione strategica delle risorse umane, l’azienda» avrebbe potuto «prevedere percorsi professionali per la formazione di determinate figure ritenute strategiche che prevedono sequenze programmate di posizioni di lavoro e di iniziative formative».

Tuttavia, la previsione relativa ai c.d. ruoli chiave non ebbe, salvo una iniziale “fiammata”, particolare successo presso le aziende che temevano il ripristinarsi di una eccessiva articolazione gerarchica che avrebbe sostanzialmente riprodotto i problemi di fungibilità riscontrati in vigenza della disciplina sui gradi.

Inoltre, la natura giuridica dell’indennità connessa a tali ruoli risultò per molti versi incerta alla luce dell’art. 2103 c.c.: si trattò in altri termini di valutare se si poteva configurare al riguardo una mera “indennità di funzione” – da corrispondere unicamente per il periodo di esercizio delle relative mansioni – ovvero se l’indennità stessa connotasse un ruolo professionale più elevato anche ai fini inquadramentali. Non aiutò sotto questo profilo la previsione del CCNL 12 febbraio 2005, confermata in quello successivo dell’8 dicembre 2007, secondo cui il quadro direttivo

che avesse stabilmente espletato l'attività cui era correlata l'indennità di ruolo chiave per almeno 12 mesi avrebbe avuto assicurato, in caso di revoca dell'incarico, «un importo corrispondente sotto forma di assegno ad personam riassorbibile».

#### 4. L'adibizione a mansioni equivalenti e superiori

Un tema di particolare rilievo nel settore del credito è costituito dalla possibilità di utilizzare il lavoratore in mansioni equivalenti o superiori con il massimo grado possibile di flessibilità. La questione ha assunto importanza crescente nel tempo in ragione dei mutamenti organizzativi e produttivi, cui si è già accennato nel capitolo I, e nel presente capitolo laddove si è descritto il sistema di classificazione del personale.

Proprio per la sua importanza la contrattazione collettiva del credito ha affrontato la problematica tutte le volte in cui si è occupato del tema degli inquadramenti.

Un istituto peculiare del contratto collettivo del settore del credito, che merita quindi di essere esaminato, è quello della c.d. “fungibilità” nell'utilizzo del personale <sup>(2)</sup>.

La disciplina, che risale alla “riforma degli inquadramenti” del 1994-1996 (si veda *supra*), è stata concordata dalle parti nell'intento di ovviare in qualche modo alla eccessiva articolazione in aree professionali e livelli retributivi, tale da poter condizionare l'esercizio da parte del datore di lavoro dello *ius variandi* per quanto attiene alle mansioni cui adibire il lavoratore. Se ci si limita, infatti, ad osservare l'area impiegatizia, si è avuto modo di in-

---

(2) Si veda in argomento R. IZZI, *Mansioni fungibili e disciplina inderogabile*, in O. MAZZOTTA (a cura di), *Problemi giuridici del lavoro bancario*, Cedam, 1987, pp. 91 ss.

dividuate 2 aree professionali e, complessivamente, ben 7 livelli retributivi (come si è visto, 3 nella 2<sup>a</sup> area e 4 nella 3<sup>a</sup>).

L'intervento della contrattazione integrativa aziendale ha reso, nel tempo, ancora più complessa la questione dello spostamento di un dipendente da un'attività lavorativa ad un'altra, attraverso una capillare e spesso ridondante definizione di profili professionali e del relativo inquadramento.

Si stabilì allora che, «in considerazione delle esigenze aziendali in direzione della fungibilità ed anche al fine di consentire ai lavoratori (lavoratrici) conoscenze quanto più complete del lavoro ed un maggior interscambio nei compiti, l'impresa può attribuire al lavoratore (lavoratrice), anche in via promiscua, tutte le attività di pertinenza dell'area professionale di appartenenza, senza che ciò comporti riduzione del trattamento economico. Ove al lavoratore (lavoratrice) vengano temporaneamente affidate attività proprie di un livello retributivo superiore, l'interessato ha diritto per il periodo di utilizzo in tali compiti alla corresponsione della relativa differenza di retribuzione».

La materia della fungibilità fu regolata anche con riferimento alla categoria dei quadri direttivi disponendo che, «In considerazione delle esigenze aziendali in direzione della fungibilità ed anche al fine di consentire conoscenze quanto più complete del lavoro ed un maggiore interscambio nei compiti in impresa, può essere attuata la piena fungibilità – nell'ambito della categoria dei quadri direttivi – rispettivamente fra il 1° , il 2° e il 3° livello retributivo e fra il 2° , il 3° e il 4° livello retributivo. Nei confronti dei quadri direttivi di 3° e 4° livello cui sia stata attribuita l'indennità di ruolo chiave, la piena fungibilità può essere attuata solo rispetto ai livelli immediatamente inferiori».

Si deve considerare tuttavia come tale assetto non fosse più considerato adeguato dalle imprese creditizie rispetto alla necessità di

poter utilizzare il personale, e segnatamente i quadri direttivi, con ancora maggior flessibilità rispetto al passato.

I quadri direttivi, infatti, rappresentano oggi oltre un terzo di tutto il personale bancario e la distribuzione in 4 livelli retributivi comporta, a rigore, limiti al predetto utilizzo anche alla luce, ancora una volta, della contrattazione integrativa aziendale che ha spesso individuato con precisione, ma anche con una certa rigidità, i profili professionali appartenenti all'uno o all'altro livello. Inoltre, l'evoluzione organizzativa registrata soprattutto negli anni più recenti ha tendenzialmente ridotto il carico di responsabilità effettivamente attribuito al personale direttivo, con la conseguenza che la problematica è sempre più avvertita nel settore bancario.

In ragione di ciò nell'accordo di rinnovo 19 gennaio 2012 fu stabilito che, per il periodo di vigenza del contratto stesso (e cioè fino al 30 giugno 2014, poi prorogato dal contratto del 2015 e, a quanto consta, non riprodotta in quello del 2019), «la piena fungibilità nell'ambito della categoria dei quadri direttivi viene estesa tra il primo ed il quarto livello retributivo». Si configurò così – sia pure in via transitoria a causa delle perplessità di parte sindacale ad allargare detta facoltà in via definitiva – la possibilità per le imprese stesse di utilizzare un lavoratore, inquadrato come quadro direttivo, in tutte le mansioni proprie della categoria.

Agevola, peraltro, nel concreto utilizzo della disposizione da parte delle imprese, la circostanza che il contratto nazionale, come si è visto, non individua numerosi profili professionali, né tantomeno li distingue (fatta eccezione per i preposti a succursale) con riferimento ai livelli retributivi. Pertanto, qualora, presso ciascuna azienda il relativo contratto integrativo non risulti in materia particolarmente dettagliato, vi sono in concreto tutti gli elementi necessari affinché la disposizione contrattuale in materia di fungibi-



lità in esame espliciti a pieno i propri effetti positivi sull'organizzazione di impresa.

Distinto dal profilo della equivalenza e fungibilità convenzionale delle mansioni, va a questo punto affrontato il tema della adibizione a mansioni superiori.

A questo proposito occorre ricordare che il contratto del credito prevede, anzitutto, che «al lavoratore al quale vengano stabilmente affidate attività proprie di livelli retributivi diversi nell'ambito della medesima area professionale è riconosciuto l'inquadramento nel livello corrispondente all'attività superiore, sempre che quest'ultima sia svolta – laddove previsto – con continuità e prevalenza, secondo i criteri che seguono».

Per espressa previsione, «si considera convenzionalmente adibizione continuativa e prevalente – laddove prevista, in materia di inquadramento del personale, dal presente contratto nonché nelle corrispondenti norme degli accordi aziendali – l'utilizzo, nei compiti ivi indicati, per almeno 3 ore giornaliere (anche non consecutive nella giornata) e per un periodo di almeno 10 giorni mensili (anche non consecutivi nel mese)».

Con riguardo ai quadri direttivi il contratto stabilisce che «l'assegnazione del lavoratore (lavoratrice) alla categoria dei quadri direttivi, ovvero ai relativi livelli retributivi diviene definitiva quando si sia protratta per il periodo di cinque mesi, a meno che non sia avvenuta in sostituzione di lavoratori assenti con diritto alla conservazione del posto».

La disamina di questo profilo non risulterebbe esaustiva ove non si ricordasse anche la disciplina contrattuale relativa alle sostituzioni che, per le aree professionali, si articola come segue: «l'impresa può incaricare il lavoratore (lavoratrice) di sostituirne altro di livello retributivo superiore anche se di diversa area professionale. In tal caso l'interessato ha diritto, dopo un periodo di tre mesi di servizio, comunque distribuiti nel corso di un seme-

stre, purché vi siano almeno trenta giorni lavorativi di servizio continuativo, al livello retributivo corrispondente ai compiti che effettivamente è stato chiamato ad esplicare. Tuttavia, i sostituti dei lavoratori assenti con diritto alla conservazione del posto acquisiscono il livello retributivo superiore, anche se di diversa area professionale, solo nel caso in cui venga a cessare, per qualsiasi motivo, il rapporto di lavoro dell'assente e comunque non prima di 6 mesi dall'inizio della sostituzione. Quando si tratti di sostituzione di lavoratore di livello superiore (esclusi i passaggi dal 1° al 2° livello della 2ª area professionale e quelli nell'ambito della 3ª area professionale), anche se di diversa area, il sostituto ha diritto, dopo 9 mesi dall'inizio della sostituzione, al livello corrispondente alle mansioni che effettivamente è stato chiamato ad esplicare, anche se non intervenga la cessazione del rapporto di lavoro dell'assente. Nei casi sopra indicati deve essere corrisposto per il periodo della sostituzione, fino all'attribuzione del livello o al rientro dell'assente ai sensi dei precedenti comma, rispettivamente, l'assegno contrattuale inerente al livello superiore corrispondente ai compiti che effettivamente il lavoratore (lavoratrice) è stato chiamato ad esplicare, oppure la differenza di retribuzione». Norma sostanzialmente analoga è dettata per i quadri direttivi.

## **5. I dirigenti**

Va ricordato, anzitutto, come l'art. 2095 c.c. preveda la categoria di dirigente come categoria sovraordinata rispetto a quelle dei quadri, degli impiegati e degli operai. Tuttavia, la medesima norma non ne fornisce alcuna definizione, con la conseguenza che, anche per tale categoria, deve richiamarsi il rinvio all'autonomia collettiva contemplato, secondo la lettura successiva alla abroga-

zione delle norme corporative, dal secondo comma del citato articolo.

Utili elementi di riferimento possono ricavarsi, per differenza, dalla l. n. 190/1985, che all'art. 2 stabilisce, come già si è menzionato nel paragrafo sui funzionari e i quadri direttivi, che la categoria dei quadri è costituita dai prestatori di lavoro subordinato, che pur non appartenendo alla categoria dei dirigenti, svolgono funzioni di rilevante importanza.

Peraltro, la giurisprudenza ha spesso autonomamente individuato criteri distintivi propri della categoria che, è bene sottolinearlo, è tipica dell'ordinamento giuridico italiano e non si rinviene in molti altri Paesi occidentali.

Per di più la figura del dirigente bancario è sempre risultata, per tradizione storica e per caratteristiche della relativa regolamentazione contrattuale, del tutto peculiare <sup>(3)</sup>.

Deve evidenziarsi come la dirigenza bancaria abbia storicamente rappresentato una esigua minoranza del personale, una sorta di *élite*, con percentuali oscillanti tra l'1% ed il 2% circa, in quanto la qualifica veniva sostanzialmente attribuita esclusivamente alle posizioni di vertice nell'organizzazione dell'impresa.

Si è già, ad esempio, ricordato, nel capitolo I, come nel periodo corporativo, in assenza di una disciplina contrattuale specifica per tale categoria, i dirigenti fossero sostanzialmente identificati con l'imprenditore stesso.

L'inquadramento fra i dirigenti, inoltre, è stato originariamente ad appannaggio quasi esclusivo della volontà dell'azienda, al punto che nel primo contratto nazionale specificamente stipulato per tale categoria il 29 maggio 1951 si era stabilito che «ai fin del presente contratto sono dirigenti coloro che in relazione al grado ge-

---

<sup>(3)</sup> V. PANZARANI, *Il dirigente d'azienda: crisi d'identità (con particolare riferimento al settore bancario)*, in *DL*, 1982, n. 3-4, I, p. 298.

rarchico, alla natura ed importanza delle funzioni effettivamente svolte, siano dalle rispettive aziende cui appartengono come tali qualificati».

Ciò posto è opportuno ricordare quanto successivamente disposto in materia di qualifica di dirigente dalla contrattazione collettiva del credito, distinguendo quella successiva all'unificazione nel contratto del personale direttivo della disciplina di settore relativa ai dirigenti ed ai funzionari (dal 1974 al 1995), da quella susseguente all'accordo-quadro 28 febbraio 1998 che, come già accennato, stabilì che i dirigenti avrebbero avuto un contratto nazionale separato da tutte le altre categorie di personale.

Prevedeva, ad esempio, il CCNL 22 novembre 1990 (art. 79) che «ai fini del presente contratto sono dirigenti coloro i quali – sussistendo le condizioni di subordinazione di cui all'art. 2094 cod. civ. ed in quanto ricoprono nell'azienda un ruolo caratterizzato da un elevato grado di professionalità, di autonomia e di potere decisionale ed esplicano le loro funzioni di promozione, coordinamento e gestione generale al fine di realizzare gli obiettivi dell'azienda – siano dalle rispettive aziende cui appartengono come tali qualificati».

In allegato al contratto venivano riportati i “gradi di dirigente” presso ciascuna delle aziende ivi indicate, in quanto destinatarie del contratto stesso. Si precisava che alle aziende era riservata la facoltà di apportare successive variazioni (unilaterali) a detto elenco in relazione ad eventuali mutamenti nell'inquadramento e struttura delle filiali o stabilimenti.

La previsione mitigava, rispetto ai precedenti contratti, la sostanziale discrezionalità dell'azienda nell'attribuzione della qualifica di dirigente, tramite la individuazione *in primis* di criteri distintivi della categoria, cui le aziende si sarebbero dovute attenere nello stabilire l'appartenenza dei singoli soggetti alla categoria. Restava, peraltro, sostanzialmente piena ed esclusiva la facoltà dell'azienda

di definire gli anzidetti gradi di dirigente, senza alcun obbligo di negoziazione con la controparte sindacale <sup>(4)</sup>.

Va ricordato che l'art. 88 del citato CCNL 22 novembre 1990 prevedeva distinte figure di dirigenti, individuando, in particolare, i dirigenti c.d. "di vertice" e cioè coloro che componevano la direzione dell'intera azienda (ad esempio i preposti alla direzione unica, componenti la direzione generale e/o centrale), ovvero risultavano di pari grado.

Il rilievo di tale distinzione nell'ambito della categoria consisteva nella circostanza che per i dirigenti non di vertice il recesso ad iniziativa dell'azienda poteva avvenire per giusta causa o per giustificato motivo, mentre per quelli di vertice la disciplina contrattuale prevedeva che la risoluzione del rapporto di lavoro fosse regolata esclusivamente dalle norme del Codice civile.

Il contratto del 1° dicembre 2000 mantenne (art. 2) la "dichiaratoria" contenuta nei contratti precedenti, nel rispetto di quanto convenuto con l'accordo-quadro 28 febbraio 1998 che, come già accennato nel capitolo I, individuava una "nuova dirigenza".

Sul piano normativo la novità non consisteva dunque nella dichiaratoria generale, bensì, nella abolizione della precedente distinzione tra dirigenti apicali e i restanti dirigenti.

---

<sup>(4)</sup> Per una valutazione critica sull'assetto normativo previsto dal CCNL 1° dicembre 2000, cfr. M. MEUCCI, *Il dirigente nel nuovo CCNL del credito. Esce formalmente rafforzata (ma giuridicamente più fragile) la discrezionalità aziendale nel riconoscimento della qualifica*, in *LPO*, 2001, n. 1-2, p. 1, il quale, fra l'altro, osserva, con un'espressione piuttosto colorita, che, «mentre in precedenza era la sola volontà aziendale a determinare l'attribuzione della qualifica, con la nuova dizione del 1990 (ripetuta nell'art. 83 del c.c.n.l. del 1995 e nell'art. 2 del c.c.n.l. del 2000) tale volontà (o discrezionalità) non subisce scalfitture, ma si è solo dotata di parametri di orientamento – quelli di origine giurisprudenziale – per non fare, come Caligola, "senatore il proprio cavallo"».

In ragione di ciò si unificava il regime dei licenziamenti stabilendo che «la cessazione del rapporto ad iniziativa dell'azienda – in analogia a quanto praticato a riguardo per la dirigenza degli altri settori – sarà regolata esclusivamente dalle norme del codice civile, prevedendo l'introduzione di un collegio arbitrale per le controversie in materia».

Da allora, inoltre, è venuto meno l'allegato sui c.d. gradi di dirigente, con la conseguenza che l'attribuzione dell'inquadramento doveva essere effettuata esclusivamente sulla base della ricordata declaratoria generale.

È, peraltro, importante segnalare che il Tribunale di Potenza ebbe a dichiarare la «nullità della disposizione contrattuale di cui all'art. 2 del c.c.n.l. per i dirigenti dipendenti dalle aziende di credito finanziarie e strumentali, stipulato il 1° dicembre 2000». La decisione venne assunta ai sensi dell'art 420-*bis* c.p.c. che consente al giudice di pronunciarsi con sentenza, impugnabile soltanto in cassazione, sulla efficacia, la validità o l'interpretazione delle clausole di un contratto o accordo collettivo nazionale quando è necessario in via pregiudiziale per la definizione di una controversia *ex* art. 409 c.p.c.

Rilevava infatti, il Tribunale, prendendo le mosse dalla sentenza delle Sezioni Unite del 1985, n. 5031 (inedite a quanto consta), che il diritto del dipendente all'attribuzione della qualifica di dirigente, conseguente allo svolgimento in concreto delle relative mansioni, non può essere escluso dalla clausola contrattuale che prevede la necessità di un formale riconoscimento da parte del datore di lavoro.

Ciò premesso il Tribunale osservava come la validità delle clausole contrattuali in materia del 1990 e del 1995 poteva essere riconosciuta perché la norma rinviava ad un allegato l'indicazione dei gradi a cui era attribuita la qualifica di dirigente e che, proprio attraverso tale rinvio, l'attribuzione della qualifica dipendesse da un

atto bilaterale delle parti e non fosse pertanto rimessa unilateralmente alla sola determinazione del datore di lavoro. Tale deliberazione bilaterale, sempre ad avviso del Tribunale, sarebbe venuta meno con l'entrata in vigore dell'art. 2 del CCNL del 2000 che, come già detto, aveva fatto venir meno il riferimento all'allegato. Da ciò la nullità della clausola per contrasto con gli artt. 2095 e 2103 c.c. alla luce dell'art. 1418, primo comma, c.c. che stabilisce la nullità delle clausole del contratto contrarie a norme imperative di legge.

Avverso la citata decisione del Tribunale fu proposto ricorso in cassazione *ex art. 420-bis* c.p.c. e in tale occasione la Suprema Corte confermò la nullità del predetto art. 2 relativamente alla parte in cui contemplava che i dirigenti «siano dalle rispettive aziende come tali qualificati». Ne consegue che la dichiarazione di nullità – così come precisato dai giudici di legittimità – riguardava solamente tale requisito relativo al «riconoscimento formale datoriale» e non l'intero disposto del citato art. 2.

Tuttavia, nelle more del giudizio di cassazione, ABI e sindacati decisero prudentemente di modificare l'anzidetta declaratoria con il contratto 10 gennaio 2008, stabilendo che «ai fini del presente contratto sono dirigenti i lavoratori (lavoratrici) subordinati, ai sensi dell'art. 2094 del codice civile, come tali qualificati dall'azienda in quanto ricoprono un ruolo caratterizzato da un elevato grado di professionalità, di autonomia e di potere decisionale ed esplichino le loro funzioni di promozione, coordinamento e gestione generale al fine di realizzare gli obiettivi dell'impresa». Si ritenne quindi di evidenziare (tramite l'espressione “in quanto ricoprono”) come la facoltà dell'azienda di attribuire la qualifica di dirigente non sarebbe stata “arbitraria”, ma da esercitare alla luce di chiari e oggettivi criteri concordati con i sindacati.

L'articolo risulta completato dalla previsione secondo la quale «nell'ambito dello sviluppo professionale dei dirigenti l'impresa individua funzioni manageriali correlate a diversi livelli di responsabilità sia nelle attività espletabili presso le strutture centrali che nella rete commerciale, con i connessi trattamenti retributivi che possono anche comportare il superamento del trattamento tabellare fissato in sede nazionale». Previsione quest'ultima che non consta abbia avuto applicazione pratica generalizzata.

La norma non ha subito modifiche con i contratti successivi del 2012 e del 2015, né è stata sottoposta ad ulteriore scrutinio giudiziale.



## Capitolo VI. I doveri e i diritti del personale

### 1. La declinazione dei doveri di correttezza, buona fede, collaborazione, diligenza e fedeltà

Nel corso della storia del settore del credito il ruolo del dipendente si è caratterizzato per la “delicatezza” dei propri doveri, da espletare con la massima diligenza, ispirandosi a principi di lealtà, fedeltà, e correttezza.

Nel tempo questo aspetto del rapporto del lavoro bancario si è arricchito e si caratterizza oggi per la sua complessità, anche alla luce degli interventi normativi più recenti, non ultimi quelli di matrice europea, che hanno enormemente arricchito il novero degli obblighi e delle responsabilità: si pensi alle misure organizzative per la prevenzione dei reati, alle disposizioni anticorruzione e antiriciclaggio, alla privacy o al *whistleblowing*, ai codici etici.

Già nella Convenzione nazionale bancaria del 1927 emergeva chiaramente il richiamo all’assiduità ed all’impegno con le quali il lavoratore bancario era tenuto a svolgere le proprie mansioni. Recitava, infatti, l’art. 8: «Il personale deve [...] usare modi cortesi col pubblico, tenere un contegno rispettoso verso i superiori, cordiale coi colleghi, ed improntato a dignità ed a benevolenza coi subalterni», ed ancora si faceva obbligo di «tenere una condotta irreprensibile sotto qualunque aspetto, sia in ufficio che fuori».

Il contratto collettivo nazionale attuale contiene, con toni sicuramente meno “enfatici”, un ampio capitolo concernente i doveri e diritti del personale inquadrato fra i quadri direttivi e le aree professionali, declinando una serie di obblighi che specificano e completano l’obbligazione fondamentale rappresentata dalla prestazione di lavoro nel quadro del sinallagma contrattuale.

Le disposizioni collettive possono essere utili per fissare la misura della diligenza dovuta dal lavoratore e l’intensità del vincolo che, con il contratto di lavoro, lega il dipendente al datore di lavoro.

Nello svolgimento delle attività concordate in sede contrattuale tra le parti è utile richiamare anzitutto quanto disposto dall’art. 1375 c.c., il quale stabilisce che «il contratto deve essere eseguito secondo buona fede». La buona fede è una regola di condotta che concorre a determinare il comportamento dovuto dalle parti nell’esecuzione del contratto. L’obbligo della buona fede impone a ciascuna parte un comportamento leale e corretto in relazione alle concrete circostanze di attuazione del contratto.

Il Codice civile, all’art. 2094, stabilisce che «È prestatore di lavoro subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell’impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell’imprenditore». L’art. 2104, individua, inoltre, la diligenza che deve caratterizzare il lavoratore subordinato quale “diligenza qualificata”. Non si tratta, cioè, della diligenza comune, definita “del buon padre di famiglia”, ma di quella «richiesta dalla natura della prestazione dovuta, dall’interesse dell’impresa e da quello superiore della produzione nazionale». Al secondo comma, il medesimo articolo, aggiunge che il lavoratore «Deve inoltre osservare le disposizioni per l’esecuzione e per la disciplina del lavoro impartite dall’imprenditore e dai collaboratori di questo dai quali gerarchicamente dipende».

In altri termini, le disposizioni del Codice civile – anche in assenza di direttive del datore di lavoro – impongono ai lavoratori di eseguire la prestazione secondo la particolare qualità dell'attività dovuta, risultante dalle mansioni e dei profili professionali che la definiscono, e di osservare, altresì, tutti quei comportamenti accessori e quelle cautele che si rendano necessarie per assicurare una condotta professionalmente corretta.

Il successivo art. 2105 introduce un altro importante obbligo al cui rispetto è tenuto il prestatore di lavoro: l'obbligo di fedeltà. Dispone, infatti, il suddetto articolo che «Il prestatore di lavoro non deve trattare affari, per conto proprio o di terzi, in concorrenza con l'imprenditore, né divulgare notizie attinenti all'organizzazione e ai metodi di produzione dell'impresa, o farne uso in modo da poter recare ad essa pregiudizio».

A specificazione degli obblighi generali desunti dal Codice civile, il contratto stabilisce che «il personale, nell'esplicazione della propria attività di lavoro, deve tenere una condotta costantemente informata ai principi di disciplina, di dignità e di moralità». Si specifica che il medesimo «personale ha il dovere di dare all'impresa, nell'esplicazione della propria attività di lavoro, una collaborazione attiva ed intensa, secondo le direttive dell'impresa stessa e le norme del presente contratto e di osservare il segreto di ufficio» (da intendersi quest'ultimo in senso ampio come divieto di diffondere notizie riservate di cui l'interessato è venuto a conoscenza nell'esercizio delle sue funzioni).

Il contratto in esame contempla, poi, taluni obblighi specifici gravanti sul lavoratore, con un carattere di maggior dettaglio. Si stabilisce, in coerenza con la norma di legge in materia, che le assenze, senza distinzione di causale, debbono essere giustificate all'impresa senza ritardo; che il personale deve comunicare con sollecitudine all'impresa ogni mutamento di residenza e domicilio; che, se richiesto all'atto dell'assunzione, l'interessato deve

fornire il certificato generale del casellario giudiziale (di data non anteriore a 3 mesi) ed il certificato dei carichi pendenti (questione allo stato di particolare delicatezza e incertezza alla luce della disciplina sulla privacy derivante dal regolamento europeo del 2016) <sup>(1)</sup>.

Al solo personale inquadrato nella prima e nella 2<sup>a</sup> area professionale, l'azienda può chiedere, in relazione alle mansioni svolte ed al luogo di lavoro, di indossare una «tenuta di lavoro appropriata che l'impresa stessa fornisce all'interessato» <sup>(2)</sup>.

Con tecnica diversa si introducono poi una serie di divieti di varia natura. Al personale è vietato in particolare di:

- a) prestare a terzi la propria opera, salvo preventiva autorizzazione dell'impresa, o svolgere attività comunque contraria agli interessi dell'impresa stessa o incompatibile con i doveri di ufficio;
- b) accettare nomine od incarichi che comportino funzioni non compatibili con la posizione di lavoratore (lavoratrice) bancario, ivi compresa la partecipazione, a qualunque titolo, a or-

---

<sup>(1)</sup> L'obbligo, venuto meno nel contratto del 1999, è stato ripristinato con quello del 2007 in ragione di talune perplessità, basate sul d.lgs. n. 196/2003, in materia di tutela dei dati personali, circa la facoltà dell'impresa di imporre al lavoratore la presentazione dei documenti in questione in assenza di una specifica disposizione contrattuale che prevedesse la richiesta stessa. Tuttavia la questione appare ribaltata alla luce della diversa disciplina in materia di privacy introdotta dal regolamento (UE) 2016/679 che ha previsto una sostanziale riserva di legge sul trattamento di dati giudiziari.

<sup>(2)</sup> La previsione è l'ultimo "residuo" nel contratto nazionale di regole in materia di abbigliamento del personale bancario. Peraltro, in taluni contratti integrativi aziendali si registra ancora la presenza di disposizioni in tema di "divise ai commessi" che specificano anche la quantità di abiti, camicie e cravatte da fornire al personale interessato perché li indossi nei luoghi di lavoro.

- ganismi collegiali tributari, comunque denominati, nei casi in cui tale partecipazione non sia obbligatoria per legge;
- c) fare operazioni di borsa su strumenti finanziari derivati (disposizione particolarmente significativa alla luce di taluni non lontani scandali bancari);
  - d) allontanarsi arbitrariamente dal servizio;
  - e) entrare o trattenersi nei locali dell'impresa fuori dell'orario normale, salvo che ciò avvenga per ragioni di servizio.

Ulteriori obblighi sono, infine, contemplati con specifico riguardo al servizio di cassa ed alla gestione di valori che, com'è di tutta evidenza, caratterizzano (o forse caratterizzavano) l'attività tipica del dipendente bancario.

In estrema sintesi si stabiliscono obblighi di consegna delle chiavi da parte dei “detentori” ai fini della consegna e della estrazione dei valori all'apertura dello sportello, nonché gli obblighi, gravanti sul personale di cassa, di denunciare le «deficienze che si siano verificate nella gestione dei valori ad esso affidati» ed il conseguente obbligo di rimborso delle deficienze stesse, qualora ovviamente l'ammanco sia imputabile all'interessato secondo i comuni criteri in materia di responsabilità risarcitoria conseguente alla violazione di obbligazioni contrattuali.

Specifica attenzione viene dedicata, in proposito, dal contratto al delicato tema delle “banconote false”, delle quali il personale di cassa non risponde qualora la contraffazione risulti tale da poter essere accertata solo attraverso particolari apparecchiature o mezzi di riconoscimento che l'impresa non abbia messo a disposizione dell'interessato ovvero, in mancanza di tali strumenti, qualora la contraffazione risulti tale da poter essere tecnicamente accertata soltanto in sede di controllo da parte della Banca d'Italia e della BCE.

È appena il caso di osservare come la questione, di grandissimo rilievo pratico fino ad un recente passato, veda progressivamente

ridurre la sua importanza in stretta correlazione con la diminuzione della circolazione di contante dovuta in particolare allo sviluppo crescente delle transazioni telematiche.

Per quanto attiene ai dirigenti, il relativo contratto contiene una previsione sostanzialmente analoga, ma meno dettagliata. Si puntualizza che «il dirigente ha il dovere di dare all'impresa, nell'esplicazione della propria attività di lavoro, una collaborazione attiva ed intensa per la realizzazione dei fini aziendali, secondo le direttive dell'impresa stessa e le norme del contratto» e che «il dirigente ha diritto al rispetto ed alla tutela della sua dignità nell'espletamento della propria attività lavorativa».

Inoltre, in larga misura sono riprodotti gli obblighi comuni al restante personale, relativi, ad esempio, al divieto di comunicare notizie riservate di ufficio e di svolgere attività contraria agli interessi dell'impresa o comunque incompatibile con i doveri di ufficio, di fare operazioni di borsa su strumenti finanziari derivati e di far parte di organismi collegiali tributari, fatti salvi eventuali obblighi di legge.

## **2. Il divieto di svolgere attività contrarie all'interesse dell'impresa o incompatibili con i doveri di ufficio**

Fra i divieti enunciati nel paragrafo precedente merita qualche approfondimento quello relativo al divieto di svolgere attività contrarie all'interesse dell'impresa o incompatibili con i doveri di ufficio.

Il suddetto divieto è connesso dal contratto ai limiti imposti al lavoratore nel prestare a terzi la propria opera. L'importanza che assume la previsione nel settore bancario, da riguardare comunque alla luce delle regole che caratterizzano i rapporti di lavoro in ambito privato, non è dovuta solo a ragioni di carattere generale

circa l'esclusività o meno della prestazione di lavoro resa nei confronti del proprio datore di lavoro, ma costituisce, a ben vedere, una puntuale specificazione del divieto, contemplato dall'art. 2105 c.c. di trattare affari, per conto proprio o di terzi, in concorrenza con l'imprenditore.

La valutazione di tale incompatibilità, anche di carattere meramente potenziale, è rimessa in ogni caso al datore di lavoro, che dovrà preventivamente autorizzare l'interessato a svolgerla, valutandone la contrarietà o meno agli interessi dell'impresa stessa o l'incompatibilità con i doveri d'ufficio.

È di tutta evidenza, infatti, come, ad esempio, un operatore di sportello o un consulente finanziario che svolgano la propria attività a stretto contratto con la clientela non possano essere essi stessi titolari o partecipi di un'impresa finanziaria diversa da quella del proprio datore di lavoro.

Viceversa non presenteranno, generalmente, i suddetti caratteri di incompatibilità lo svolgimento da parte dei dipendenti di "opera" a favore di terzi qualora si tratti di attività ricreative, culturali, di beneficenza, ecc., a meno che gli enti e le associazioni cui fanno capo non siano, ad esempio, clienti della banca stessa ed abbiano dunque in atto prestiti, mutui od altri rapporti economici o finanziari, rispetto ai quali possa insorgere nel lavoratore un conflitto di interessi.

Ciò spiega perché il contratto lasci all'azienda di valutare la sussistenza o meno degli anzidetti profili di incompatibilità, con la conseguenza che si configura implicitamente un obbligo del lavoratore di portare a conoscenza della propria azienda le predette situazioni, prima di intraprenderle. Comportamento questo che, se omesso dal lavoratore, lo può esporre di per sé a provvedimento disciplinare.

È, inoltre, il caso di sottolineare come, nel tempo, abbia assunto particolare importanza il già richiamato divieto di fare operazioni

di borsa su strumenti finanziari derivati. Non sfugge infatti all'attenzione il fatto che le cronache, anche giudiziarie, in tempi recenti abbiano riguardato proprio l'utilizzo di particolari strumenti finanziari che si caratterizzano, ed in tal senso se ne spiega il divieto, per la loro particolare delicatezza soprattutto sotto il profilo dell'assunzione del rischio.

Più in generale la tematica investe la nozione stessa di attività incompatibile con i doveri di ufficio, che è suscettibile evidentemente di interpretazione ampia e di carattere evolutivo.

Molte banche, soprattutto nell'attuale situazione economica ed a seguito dei noti "scandali finanziari" si sono dotate, anche alla luce di più puntuali disposizioni regolamentari, di strumenti di autodisciplina, imponendo al proprio personale il rispetto di minuziosi codici etici o di comportamento. Essi costituiscono l'estrinsecazione dell'obbligo di osservare disposizioni per l'esecuzione del lavoro impartite dal datore *ex art.* 2104 c.c. e del divieto di trattare affari in concorrenza con l'imprenditore *ex art.* 2105 c.c., così come del vincolo contrattuale a rispettare le direttive dell'impresa. Pertanto, anche dalle predette regolamentazioni unilaterali possono scaturire, in caso di violazione, provvedimenti disciplinari a carico del personale.

Alla luce di quanto sopra assumono oggi maggiore importanza le previsioni contenute nel contratto da diverso tempo, in base alle quali, l'impresa deve porre il lavoratore in condizione di conoscere le procedure di lavoro predisposte dall'impresa stessa con riferimento specifico alle mansioni che il medesimo è, di volta in volta, chiamato ad espletare.

Il contratto impone che tali procedure siano portate a conoscenza del personale di nuova assunzione, normalmente, durante l'addestramento effettuato secondo le norme del contratto. Ed ancora, si puntualizza che «qualora si renda necessario illustrare dette procedure, ciò avverrà durante l'orario di lavoro (con esclu-



sione dell'orario di sportello) mediante apposite riunioni nell'ambito dei servizi o uffici alle cui attività le procedure stesse si riferiscono». Può sembrare curiosa, ma è comunque indice dell'attenzione alla materia e della sua attualità (e forse anche di un qualche provincialismo), la norma inserita nell'accordo di rinnovo del 2019 secondo la quale «le relative comunicazioni aziendali (circolari, ordini di servizio) devono essere redatte in lingua italiana, ferme restando le previsioni in materia di bilinguismo».

È, inoltre, interessante ricordare come talune previsioni, più che altro di carattere programmatico e di principio, siano state inserite nel protocollo sullo sviluppo sostenibile e compatibile del sistema bancario, stipulato tra ABI e sindacati il 16 giugno 2004. Con esso le parti hanno inteso «condividere principi e valori che possano risultare di opportuno indirizzo nel miglioramento continuo nella qualità dei rapporti fra le imprese creditizie ed il proprio personale, nel rafforzamento della reputazione complessiva del sistema».

Nel medesimo contesto si richiamano anche «valori etici fondamentali cui devono ispirarsi tutti coloro che, ai diversi livelli, operano nelle imprese». Puntualmente si conferma che «al personale impegnato nella rete di vendita devono essere fornite informazioni e regole chiare ed esaurienti sui comportamenti da seguire nella relazione con la clientela, anche per quel che attiene alla valutazione, nel caso di vendita di prodotti finanziari, della propensione al rischio del cliente rispetto alle caratteristiche del prodotto».

In particolare, tali obiettivi si realizzano:

- dedicando al personale una formazione specifica e specialistica;
- ponendo la massima attenzione nelle fasi di assegnazione degli obiettivi del sistema incentivante;
- assicurando la piena applicazione delle garanzie di legge e di contratto a tutela, sia sul piano civile che penale, di coloro che

abbiano operato nel rispetto delle istruzioni ricevute e con correttezza e buona fede.

Le problematiche derivate di recente sul fronte delle c.d. “pressioni commerciali” da parte delle aziende sul personale hanno indotto le parti, dopo un lungo e complesso percorso negoziale considerata anche la novità dell’argomento, a stipulare l’8 febbraio 2017 il già ricordato accordo sulle politiche commerciali che ha enunciato principi e valori condivisi ed ha delineato diverse soluzioni pratiche, anche sul piano del coinvolgimento sindacale sia in sede nazionale che aziendale. Si è trattato di una assoluta novità sia nel panorama delle relazioni industriali del settore bancario, che rispetto ad altri settori e allo stesso contesto europeo.

Si può connettere alle tematiche affrontate nel presente paragrafo anche un’altra problematica che è emersa nel settore del credito ed ha assunto un’importanza crescente negli anni più recenti a fronte della situazione economica e finanziaria cui si è già fatto cenno. Si tratta delle disposizioni che le aziende del credito impartiscono ai propri dipendenti per quel che attiene, anche oltre gli specifici obblighi e divieti contenuti nel contratto nazionale, ai principi e criteri cui attenersi nello svolgimento, per conto proprio, o di propri familiari, di attività finanziarie. Questione questa che solleva anche non poche criticità sul fronte della tutela della riservatezza e della ricerca del giusto equilibrio rispetto alla tutela di altri interessi ugualmente meritevoli.

### **3. L’obbligo di comunicare all’azienda la sottoposizione a procedimento penale**

Il contratto definisce, all’art. 41, le possibili connessioni tra rapporto di lavoro e procedimento penale nel quale sia coinvolto il

lavoratore, allorché questo possa comportare la condanna ad una pena detentiva anche in alternativa ad una pena pecuniaria.

È posto in capo al lavoratore «il quale venga a conoscenza, per atto dell'autorità giudiziaria (Pubblico ministero o altro magistrato competente), del fatto che nei suoi confronti siano svolte indagini preliminari, ovvero sia stata esercitata l'azione penale per reato che comporti l'applicazione di pena detentiva anche in alternativa a pena pecuniaria», l'obbligo di «darne immediata notizia all'impresa. Analogo obbligo incombe sul lavoratore che abbia soltanto ricevuto informazione di garanzia». La norma ha lo scopo di consentire all'impresa l'eventuale adozione della sospensione cautelare prevista dal medesimo articolo, nonché di assumere eventuali decisioni in merito all'applicazione di sanzioni disciplinari.

È opportuno ravvisare come la disposizione faccia espresso riferimento, oltre che all'esercizio dell'azione penale, anche allo svolgimento di indagini preliminari, cioè le indagini necessarie all'autorità giudiziaria per valutare l'eventuale fondatezza di una futura azione penale.

In caso di procedimento penale cui è sottoposto il dipendente, l'azienda ha la facoltà di allontanare in via cautelare dal servizio il lavoratore «in ogni fase del procedimento penale in atto». Il provvedimento per motivi cautelari deve essere reso noto per iscritto all'interessato e può essere mantenuto dall'impresa per il tempo dalla medesima ritenuto necessario, ma non oltre il momento in cui sia divenuta irrevocabile la decisione del giudice penale.

Il contratto collettivo nazionale dispone, poi, che l'azienda può disporre la riammissione del lavoratore dal servizio, anche se restano «immutati gli effetti della comunicazione» iniziale.

Relativamente ai diritti del dipendente viene, poi, espressamente previsto nel CCNL come detta sospensione abbia funzione me-

ramente cautelare. Tale provvedimento, in particolare, non comporta il venir meno di alcun obbligo in capo al datore di lavoro, in quanto questo conserva il dovere di corrispondere l'intero trattamento economico e di riconoscere la maturazione dell'anzianità per tutti gli effetti previsti dal contratto, nonché rimane "intatta" la facoltà di recesso di entrambe le parti nei modi e nei limiti previsti dalla legge e dal contratto.

La previsione collettiva del settore del credito laddove, impone al lavoratore l'obbligo di comunicare all'azienda l'azione penale ha sollevato recentemente dubbi in ordine alla sua coerenza con il principio della tutela della riservatezza del lavoratore determinati da regolamento UE del 2016 e non può dirsi, allo stato degli approfondimenti, definitivamente chiarita.

È opportuno, infine, evidenziare come di «allontanamento temporaneo del lavoratore dal servizio» si parli nell'art. 44, comma 2 (si veda *infra*). Tale provvedimento, così come la sospensione cautelare sin qui trattata differiscano dalla «sospensione dal servizio e dal trattamento economico per un periodo non superiore a 10 giorni» di cui all'art. 44, comma 1, lett. c, del medesimo CCNL che regola i provvedimenti disciplinari ai sensi dell'art. 7 della l. n. 300/1970.

Appare interessante evidenziare come la questione dell'allontanamento cautelare del lavoratore a seguito di procedimento penale per fatti estranei all'attività lavorativa abbia indotto le parti a prevedere, nell'accordo di rinnovo del 2019, che «l'impresa è tenuta ad effettuare un colloquio» su richiesta dell'interessato.

#### **4. Le tutele per i fatti commessi nell'esercizio delle proprie funzioni**

Alla previsione esaminata nel paragrafo precedente fa seguito, all'art. 42, una diversa disposizione che ha quale obiettivo quello di tutelare il dipendente che sia destinatario di un procedimento penale, ma abbia agito nell'esercizio delle sue funzioni.

Questa disposizione, che nella sua essenza si rinviene da decenni nel contratto dei bancari, è stata rivisitata nel rinnovo contrattuale del 2012, su sollecitazione dei sindacati che ravvisavano il moltiplicarsi delle situazioni in cui il personale può essere chiamato a rispondere penalmente del proprio operato.

Dunque, il CCNL stabilisce che «qualora nei confronti del lavoratore venga notificata informazione di garanzia o provvedimento analogo ovvero esercitata azione penale in relazione a fatti commessi nell'esercizio delle sue funzioni, le eventuali sanzioni pecuniarie e le spese giudiziali, comprese quelle di assistenza legale, sono a carico dell'impresa, fermo restando il diritto dell'interessato a scegliersi un legale di sua fiducia». Viene, inoltre, stabilito che «il lavoratore che si trovi nelle condizioni di cui al presente articolo deve darne immediata notizia all'impresa».

Con la variazione del 2012 è stato esplicitato il riferimento alle «eventuali sanzioni pecuniarie». La puntualizzazione si è resa opportuno a causa di talune divergenze interpretative fra le parti ed il diffondersi di norme di legge che vi fanno riferimento, anche in alternativa a pena detentiva.

Costituì una innovazione anche la precisazione che la tutela non opera «in presenza di azioni penali conseguenti a fatti o ad atti commessi in violazione di istruzioni o disposizioni emanate dall'azienda e in tutti i casi in cui il comportamento del lavoratore sia in conflitto con l'azienda stessa».

Si è inteso, in questo modo, limitare gli oneri a carico dell'impresa in tutti i casi in cui il procedimento penale al quale è sottoposto il lavoratore sia dovuto ad una condotta – tenuta dallo stesso – contraria a quanto disposto o voluto dall'azienda stessa, nonché in quei casi in cui il lavoratore si trovi in posizione di contrasto con questa. Sembra invero trattarsi di un chiarimento – anche se opportuno per formalizzare il comportamento già tenuto dalle banche – piuttosto che di una previsione realmente innovativa, in quanto sarebbe comunque ragionevolmente ritenere che una condotta del dipendente in violazione di istruzioni o in conflitto con l'azienda non possa in ogni caso, per mancanza del presupposto stesso, dar luogo alla tutela per fatti commessi nell'esercizio delle proprie funzioni.

Nella prassi applicativa la facoltà del lavoratore di scegliere il proprio legale è limitata generalmente ad un solo difensore. La disposizione risulta comunque piuttosto ampia: si applica cioè ad ogni fase del procedimento penale, dalle indagini preliminari fino al compimento dell'ultimo grado del processo. Inoltre, è a carico dell'impresa anche l'eventuale risarcimento del danno qualora il danneggiato si sia costituito parte civile nei confronti del lavoratore.

Le parti stipulanti hanno poi chiarito, sempre nell'accordo 19 gennaio 2012 confermato nel 2015, che la tutela di cui all'articolo in esame, alle condizioni ivi stabilite, riguarda anche «i dipendenti nei cui confronti sia esercitata azione penale relativa a fatti commessi nell'esercizio delle loro funzioni per l'adempimento di obblighi posti a carico della banca per antiriciclaggio, lotta all'usura, MiFID [3] e privacy».

---

(3) *Markets in Financial Instruments Directive*. È il nome con cui è nota la direttiva 2004/39/CE del 21 aprile 2004. Essa ha lo scopo, ravvicinando le diverse legislazioni nazionali in materia finanziaria, di tutelare gli investitori, l'integrità dei mercati, promuovere il rafforzamento dei meccanismi con-

La sempre più complessa regolamentazione in materia finanziaria a tutela degli investitori, la normativa in tema di antiriciclaggio, intervenuta a partire dalla l. 19 marzo 1990, n. 55, così come le norme in tema di tutela dei dati personali ed anti usura, nonché (sebbene non citato dal contratto) il d.lgs. n. 231/2001 (e successive modificazioni), hanno ampliato la gamma degli obblighi, a tutela di interessi generali della collettività, di coloro che operano negli istituti di credito e finanziari, con la conseguenza di ampliare nei confronti del personale le probabilità di dover rispondere del proprio operato illecito.

La conseguenza di ciò è che i sindacati hanno riproposto la tematica in occasione del rinnovo contrattuale del 2019 ritenendo le tutele, per diversi profili, non del tutto adeguate e sufficienti. A conferma dunque della delicatezza nel tempo presente del tema dei procedimenti giudiziari che coinvolgono i dipendenti, nell'accordo di rinnovo del 2019 si è ritenuto opportuno puntualizzare che «in coerenza con quanto previsto nell'accordo nazionale 8 febbraio 2017 [...] tutte le spese legali saranno anticipate dalle imprese nelle situazioni caratterizzate da significativi elementi oggettivi di riscontro e per tutti i gradi di giudizio». Inoltre, ai fini del licenziamento per giusta causa o giustificato motivo, «ogni valutazione sul piano disciplinare del capo di imputazione, in sé considerato, sarà effettuata solo all'esito, anche non definitivo, del procedimento penale. Ciò ferme restando le prerogative aziendali a fronte del rilievo disciplinare dei comportamenti posti in essere, indipendentemente dalla loro rilevanza penale». In parole più semplici: la garanzia del rinvio non opera se i fatti sono disciplinarmente rilevanti a prescindere dal loro rilievo penale.

---

correnziali, la loro efficienza, il miglioramento della governance delle imprese di investimento e una migliore gestione dei conflitti di interesse.

Infine, si ricorda che al lavoratore che venga privato della libertà personale è assicurata la conservazione del posto di lavoro, fermi restando i casi di risoluzione del rapporto da imputare a causa diversa, ed il diritto alla retribuzione. In altri termini è generalmente preclusa all'azienda la possibilità di invocare la sopravvenuta impossibilità, anche temporanea, della prestazione.

## **5. La responsabilità civile verso terzi**

In argomento si può ricordare che la l. n. 190/1985, all'art. 5, recita: «Il datore di lavoro è tenuto ad assicurare il quadro intermedio contro il rischio di responsabilità civile verso i terzi conseguente a colpa nello svolgimento delle proprie mansioni contrattuali. La stessa assicurazione deve essere stipulata dal datore di lavoro in favore di tutti i propri dipendenti che, a causa del tipo di mansioni svolte, sono particolarmente esposti al rischio di responsabilità civile verso terzi».

In relazione a tale norma, espressamente richiamata, il contratto, all'art. 43, dispone che nei confronti dei quadri direttivi e degli altri lavoratori particolarmente esposti al rischio di responsabilità civile verso terzi, le imprese devono tenere a proprio carico l'onere per la copertura di detto rischio – ivi comprese le spese legali – conseguente allo svolgimento delle mansioni contrattuali, con esclusione dei casi di dolo o colpa grave.

È da notare come vi sia una discordanza fra la norma di legge – che fa riferimento alla responsabilità per colpa, quindi sia essa grave o lieve – e la norma contrattuale, applicabile alla sola responsabilità per colpa lieve, mentre è esclusa per il caso di colpa grave.

A differenza poi di quanto si è visto in precedenza, ove ci si riferisce esplicitamente sia alle “spese giudiziali” che a quelle di “as-



sistenza legale”, in questo caso si parla genericamente di “spese legali”. Sembra tuttavia ragionevole ritenere che le disposizioni abbiano lo stesso contenuto sostanziale.

Da osservare, infine, come la previsione contrattuale non faccia esplicito riferimento a polizze assicurative, ben potendo l’azienda ritenere preferibile tenere direttamente a proprio carico gli oneri conseguenti all’applicazione della previsione stessa.

Simili alle previsioni già ricordate per le altre categorie sono poi le disposizioni riguardanti il dirigente sottoposto a procedimento penale, la tutela per fatti commessi nell’esercizio delle funzioni e la responsabilità civile verso terzi.

Capitolo VII.

**L'esercizio del potere disciplinare:  
i licenziamenti individuali**

**1. I provvedimenti disciplinari**

Dopo aver richiamato, nel capitolo precedente, gli obblighi di collaborazione *ex art. 2094 c.c.*, i profili della diligenza dovuta dal prestatore di lavoro nello svolgimento delle mansioni assegnategli ai sensi dell'*art. 2104 c.c.*, nonché della fedeltà del lavoratore stesso al proprio datore di lavoro in base all'*art. 2105 c.c.*, è opportuno prestare attenzione al conseguente potere disciplinare, sempre soffermando l'attenzione sulle specificità del rapporto di lavoro bancario.

È utile quindi richiamare, anzitutto, l'*art. 2106 c.c.*, il quale stabilisce che «l'inosservanza delle disposizioni contenute nei due articoli precedenti può dar luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari, secondo la gravità dell'infrazione».

Ulteriore parametro normativo di riferimento è costituito, come ben noto, dall'*art. 7 della l. n. 300/1970*, che procedimentalizza l'esercizio del potere disciplinare e, al primo comma, recita: «Le norme disciplinari relative alle sanzioni, alle infrazioni in relazione alle quali ciascuna di esse può essere applicata ed alle procedure di contestazione delle stesse, devono essere portate a conoscenza dei lavoratori mediante affissione in luogo accessibile a

tutti. Esse devono applicare quanto in materia è stabilito da accordi e contratti di lavoro ove esistano».

Il contratto nazionale del credito regola, con identica disposizione per quadri direttivi ed aree professionali, i “provvedimenti disciplinari” ed elenca le sanzioni applicabili, «in relazione alla gravità o recidività della mancanza o al grado della colpa».

Si tratta, nell'ordine:

- delle sanzioni conservative del rimprovero verbale o scritto e della sospensione dal servizio e dal trattamento economico per un periodo non superiore a 10 giorni;
- delle sanzioni espulsive del licenziamento per notevole inadempimento degli obblighi contrattuali (giustificato motivo) e del licenziamento per una mancanza così grave da non consentire la prosecuzione anche provvisoria del rapporto (giusta causa).

A differenza di altri contratti collettivi, quello del credito non annovera la “multa” fra le sanzioni (fatta eccezione per il caso di violazioni connesse alla normativa in tema di sciopero, come si evince dall'accordo nazionale 21 gennaio 2001).

Il contratto precisa, inoltre, come si è già avuto modo di rammentare, che quando sia richiesto dalla natura dell'infrazione o dalla necessità di accertamenti in conseguenza della medesima, l'azienda – in attesa di deliberare il definitivo provvedimento disciplinare – può disporre l'allontanamento temporaneo del lavoratore dal servizio per il tempo strettamente necessario.

Quanto al Codice disciplinare, va detto che quello predisposto unilateralmente dall'associazione datoriale (prima Assicredito e poi ABI) – e dunque non contrattualizzato a differenza di altri settori quali l'industria ed il commercio – non contiene una vera e propria “tipizzazione” delle condotte individuali che possono dar luogo a sanzioni conservative ed espulsive, limitandosi a richiamare le definizioni di legge ed i principi di proporzionalità,

gravità e di recidiva ai fini dell'adozione dell'una o dell'altra sanzione.

È ben noto come, secondo le norme procedurali contenute nel richiamato art. 7 della l. n. 300/1970, il datore di lavoro che intenda avviare un procedimento disciplinare nei confronti di un proprio dipendente debba procedere alla tempestiva contestazione degli addebiti.

Per quanto riguarda i dirigenti, è significativo notare come, dal 2000, non si rinvenga nel relativo contratto nazionale alcuna previsione in tema di provvedimenti disciplinari.

Ciò sul presupposto che, in ragione della particolare intensità del rapporto fiduciario con tale personale e del regime generale di libera recedibilità *ex art. 2118 c.c.*, le infrazioni dei dirigenti non possano che essere sanzionate con il recesso, ovvero, se di trascurabile entità, non sanzionate affatto (situazione tutt'altro che definita se si pensa che diversi istituti hanno autonomamente preferito richiamare un sistema disciplinare anche per i dirigenti). È noto, peraltro, come la giurisprudenza abbia chiarito che il principio della contestazione dell'addebito e dell'audizione a difesa, con i conseguenti criteri procedurali, di cui all'art. 7 della l. n. 300/1970, debbono essere applicati anche ai dirigenti ove si configuri un licenziamento per ragioni riconducibili alla sfera disciplinare.

## **2. L'istituto della sospensione cautelare: presupposti e funzione**

Come già accennato nel capitolo IV, la sospensione cautelare è presa in considerazione dal contratto del credito sia laddove disciplina la fattispecie del lavoratore sottoposto a procedimento penale, sia nell'ambito della previsione sui provvedimenti disci-

plinari. Peraltro, soltanto nel primo dei due casi è esplicitato il permanere dell'obbligazione retributiva a carico del datore di lavoro.

La sospensione cautelare dal servizio è una misura di carattere provvisorio e strumentale, disposta per autonoma decisione del datore di lavoro, finalizzata all'accertamento dei fatti relativi alla violazione degli obblighi inerenti al rapporto da parte del lavoratore: essa esaurisce i suoi effetti con la revoca o con l'adozione del provvedimento disciplinare ed in particolare non deve essere confusa con il provvedimento disciplinare consistente, invece, nella sospensione temporanea dal servizio e dalla retribuzione.

Poiché l'istituto persegue il fine di preservare la situazione di fatto *quo ante*, e cioè di quella situazione che ha comportato l'adozione della misura stessa, in maniera da ritenere legittima, essa normalmente comporta il divieto di ingresso del dipendente all'interno dell'ambiente lavorativo.

L'adozione della misura in questione non priva il lavoratore dei diritti che gli spettano in ragione del perdurare del rapporto fino a che non intervenga una causa legittima di risoluzione dello stesso. Il venir meno della causa della sospensione cautelare del lavoratore comporta che il rapporto di lavoro riprenda il suo corso dal momento in cui le relative obbligazioni erano state sospese.

Le novità in tema disciplinare inserite con l'accordo 19 dicembre 2019 sono state ricordate precedentemente.

### **3. I licenziamenti individuali: giusta causa e giustificato motivo**

Il tema della risoluzione del rapporto, e più specificamente quello dei licenziamenti individuali, rappresenta uno dei più delicati e complessi, anche perché inevitabilmente le norme contrattuali

vanno lette alla luce della mutevole e più volte mutata disciplina legislativa.

Il caso del personale bancario non sembra sfuggire a questa regola e le ragioni possono apparire di tutta evidenza se si considera che in un sistema giuridico, quale quello nazionale, che ha fatto della “stabilità” del contratto una vera bandiera per decenni, il lavoro nel settore del credito è stato sempre considerato, nella percezione sociale, fra i più “sicuri” e cioè al riparo dal rischio di risoluzione anticipata rispetto al momento del pensionamento.

L’ingresso in banca, in altre parole è stato costantemente considerato, almeno fino ad un non lontano passato, esente dal rischio di perdita del posto di lavoro per ragioni riconducibili al comportamento del lavoratore, ma soprattutto per vicende derivanti dall’andamento dell’impresa, quali ristrutturazioni e riorganizzazioni.

Da diversi anni la situazione appare radicalmente mutata e se, a quanto consta, non si registra, sul piano quantitativo, un massiccio ricorso ai licenziamenti per cause individuali, quali la giusta causa ed il giustificato motivo soggettivo, sempre più frequenti sono le operazioni di riduzione del personale sul piano collettivo, riconducibili nell’alveo della l. 23 luglio 1991, n. 223 (seppure raramente applicata fino in fondo dalle imprese bancarie), con il conseguente utilizzo dell’“ammortizzatore sociale” specifico del settore del credito, rappresentato dal “Fondo di solidarietà”, istituito originariamente ai sensi dell’art. 2, comma 28, della l. n. 662/1996.

Non è casuale il fatto che il CCNL dei bancari abbia sentito la necessità di chiarire dopo la legge del 1991 (si veda attualmente l’art. 89) che questa è applicabile «a tutto il personale appartenente alla categoria dei quadri direttivi (dal primo al quarto livello retributivo)». In proposito, infatti, era insorta a suo tempo una vera e propria divergenza interpretativa con riguardo all’applicabilità

delle regole sui licenziamenti collettivi al personale con qualifica di funzionario <sup>(1)</sup>. Questione poi risolta in senso positivo da parte della magistratura <sup>(2)</sup>.

Sono ormai oltre 60mila i lavoratori destinatari dell'assegno straordinario di sostegno al reddito, riconosciuto a coloro ai quali mancano non più di 60 mesi (84 per un breve periodo transitorio) alla maturazione del diritto a percepire il trattamento pensionistico di anzianità (ora pensione anticipata) o di vecchiaia a carico dell'AGO. Le imprese del settore creditizio, infatti, non sono destinatarie, come noto, del sistema di cassa integrazione ordinaria e straordinaria, né del trattamento di mobilità propri dell'industria e di altri settori produttivi e devono utilizzare le misure del predetto Fondo, sostenendo in proprio gli oneri dei relativi trattamenti.

Volendo soffermare l'attenzione soprattutto sulle fattispecie individuali di risoluzione del rapporto, si devono considerare le peculiarità del settore in esame, limitandosi a qualche accenno alle pur rilevanti questioni di carattere generale che caratterizzano la delicatissima tematica dal punto di vista normativo, evitando di entrare in questa sede nel merito della complessa evoluzione della disciplina legislativa culminata prima nella legge Fornero (l. n. 92/2012) e poi nel *Jobs Act* e segnatamente nel d.lgs. n. 23/2015: questioni su cui abbondano trattazioni specifiche ben più autorevoli ed a cui dunque necessariamente si deve far rinvio.

Sul piano contrattuale è opportuno distinguere la disciplina relativa, da un lato, a quadri direttivi ed aree professionali e, dall'altro, quella concernente i dirigenti.

---

<sup>(1)</sup> Si veda M. RAFFAGHELLO, *Il funzionario delle aziende di credito e i licenziamenti collettivi* (nota a Pret. Sassari 20 dicembre 1994), in *DL*, 1995, n. 3-4, II, p. 241.

<sup>(2)</sup> Si veda Pret. Bari decreto 27 maggio 1996 e Pret. Catanzaro 20 maggio 1996, in *NGL*, 1996, p. 247.

Per le prime di dette categorie, si prevede, all'art. 77, che la risoluzione del rapporto, superato il periodo di prova, possa avvenire per una serie di causali.

Tra esse, le fattispecie riconducibili all'iniziativa dell'impresa sono le seguenti:

- superamento da parte dell'interessato del periodo di conservazione del posto e dell'eventuale periodo di aspettativa previsti dal contratto stesso per i casi di malattia ed infortunio;
- possesso da parte del lavoratore ultrasessantenne dei requisiti pensionistici, sempre che non abbia optato per la prosecuzione del rapporto di lavoro ai sensi della vigente normativa di legge in materia;
- giustificato motivo ai sensi dell'art. 3 della l. n. 604/1966;
- giusta causa ai sensi dell'art. 2119 c.c.

Le fattispecie riconducibili, invece, all'iniziativa del lavoratore sono:

- dimissioni;
- giusta causa, *ex art.* 2119 c.c.

Ad esse si aggiunge la fattispecie della risoluzione del rapporto per morte del lavoratore.

In tutti i casi suesposti il contratto nazionale regola, negli articoli successivi ed in allegato, il regime e l'entità dei preavvisi dovuti in ciascuna delle predette circostanze, in relazione all'anzianità di servizio maturata dal lavoratore, nonché le voci computabili ai fini del trattamento di fine rapporto.

Ciò posto, si può osservare come la fattispecie della risoluzione del rapporto per superamento del periodo di comporta non presenti peculiarità particolarmente significative rispetto ad altri contratti collettivi nazionali, se non per la durata dei periodi di conservazione del posto e/o del trattamento retributivo che risultano piuttosto consistenti, variando da 6 mesi a 24, in ragione dell'anzianità del dipendente e dell'eventualità che si tratti di un



unico evento morboso (c.d. composto “secco”), ovvero di una pluralità in un quadriennio (c.d. composto “per sommatoria”), con possibilità di elevazione a fronte di malattie di particolare gravità (in ogni caso l'ABI dedicò all'argomento una sua pubblicazione cui può rinviarsi).

Quanto all'ipotesi della risoluzione per limiti di età, sembra appena il caso di osservare come la previsione potrebbe essere suscettibile di qualche adeguamento alla luce della riforma del sistema pensionistico che ha rivisto profondamente la pregressa e tormentata disciplina in materia, incidendo ovviamente in modo diretto sugli assetti della contrattazione collettiva.

È ben noto, infatti, che il d.l. 6 dicembre 2011, n. 201 (convertito nella l. 22 dicembre 2011, n. 214), ha dettato, all'art. 24, nuove e drastiche disposizioni in materia di trattamenti pensionistici, con il dichiarato intento di ridurre la spesa pubblica, nel rispetto degli impegni internazionali e con l'Unione europea, dei vincoli di bilancio e della stabilità economico-finanziaria.

Ne è derivato, a decorrere dal 1° gennaio 2012, un significativo innalzamento dell'età pensionabile (fatte salve alcune limitate salvaguardie) ed un irrigidimento dei criteri di calcolo, attraverso la generalizzazione del c.d. sistema contributivo, solo parzialmente mitigato temporaneamente dai noti, più recenti interventi del 2018 definiti sinteticamente “quota cento”.

Ai fini che qui specificamente interessano è opportuno richiamare di detta complessa legge, la previsione secondo la quale nei confronti dei lavoratori dipendenti l'efficacia delle disposizioni di cui all'art. 18 della l. n. 300/1970 e successive modificazioni opera fino al conseguimento del c.d. “limite massimo di flessibilità”, che consente al lavoratore di proseguire l'attività lavorativa fino all'età di 70 anni (limite invero impensabile in Italia fino ad un recentissimo passato).

Nessun rilievo particolare sembra poi doversi fare con riferimento alle dimissioni, la cui disciplina contrattuale, concernente l'entità del preavviso e la possibilità di ampliarlo o ridurlo per volontà delle parti, non presenta particolarità degne di nota rispetto al regime legale ed alla regolamentazione di altri settori.

In merito, a questo punto, alle fattispecie del giustificato motivo e della giusta causa si deve ricordare come la recente l. n. 92/2012 (*Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita*) abbia profondamente modificato (commi 36-42 dell'art. 1), sia la l. n. 604/1966 che l'art. 18 della l. n. 300/1970, dopo un vasto e acceso dibattito non solo in sede parlamentare. A tali norme, come si è visto, fanno espresso richiamo le disposizioni del CCNL del credito riguardanti le due fattispecie di licenziamento in esame.

Da osservare come il CCNL estenda a tutti i lavoratori delle imprese che occupano complessivamente più di quindici dipendenti l'applicazione di quanto previsto dall'art. 18 Stat. lav., limitatamente a quanto disposto nel primo, secondo, terzo, quarto e sesto comma della norma di legge nel vecchio testo (il quinto comma escluso riguardava il trattamento indennitario in luogo della reintegrazione).

Il contratto 31 marzo 2015 ha puntualizzato, a seguito di una ste-sura particolarmente difficile da definire, che quanto previsto dall'art. 18 (nel testo vigente), commi 4-7, applicabile a tutti i lavoratori e lavoratrici delle imprese che occupino complessivamente più di 15 dipendenti, si riferisce al personale in servizio al 7 marzo 2015, nelle imprese che presentavano a tale data detto dato occupazionale. La previsione si è resa necessaria per assicurare, nei confronti del personale assunto successivamente, la piena applicazione, senza le deroghe che i sindacati avrebbero voluto e che hanno riproposto in sede di rinnovo nel 2019, di quanto disposto dal d.lgs. n. 23/2015 (segnatamente agli artt. 1 e 3). La

soluzione adottata nel rinnovo del 2019 ed è stata esaminata nel capitolo I.

Il contratto non contiene ulteriori disposizioni al riguardo, fatta salva l'indicazione dell'entità del preavviso in caso di risoluzione del rapporto per giustificato motivo, sia soggettivo che oggettivo. Ovviamente nessuna misura è stabilita per l'ipotesi della giusta causa, per la quale, come noto, l'art. 2119 c.c. esclude l'obbligo di preavviso. Dispone infatti detta norma che «Ciascuno dei contraenti può recedere dal contratto prima della scadenza del termine, se il contratto è a tempo determinato, o senza preavviso, se il contratto è a tempo indeterminato, qualora si verifichi una causa che non consenta la prosecuzione, anche provvisoria, del rapporto».

In proposito bati richiamare la particolarità del rapporto fiduciario che caratterizza il personale bancario in ragione della particolare delicatezza delle mansioni che, a vario livello, è chiamato a svolgere: peculiarità costantemente riconosciuta dalla giurisprudenza e già ampiamente ricordata.

## **5. Il licenziamento dei dirigenti**

Diversa, come accennato, appare l'attuale disciplina contrattuale relativa ai dirigenti in tema di cessazione del rapporto.

Anzitutto vengono enumerate, all'art. 24, le causali di risoluzione del rapporto di lavoro che possono verificarsi superato il periodo di prova: ai sensi dell'art. 2118 c.c.; per giusta causa ai sensi dell'art. 2119 c.c.; per superamento del periodo di conservazione del posto per malattia; per raggiungimento dei requisiti di legge per la pensione di vecchiaia tempo per tempo vigenti; per dimissioni; per morte.

Il richiamo all'art. 2118 c.c. vale ovviamente a dire che incombe sulle parti unicamente l'obbligo di preavviso, qualora si intenda risolvere il rapporto di lavoro. Come si è avuto modo di chiarire in precedenza è venuta meno da tempo la distinzione tra dirigenti di "vertice" e non, con la conseguenza che la predetta norma codicistica riguarda oggi l'intera categoria dei dirigenti di banca.

Tuttavia, la facoltà dell'impresa di risolvere *ad nutum*, il contratto di lavoro a tempo indeterminato è mitigata – in analogia con i contratti dell'industria e del commercio e fatte salve le previsioni di legge – dalla possibilità del dirigente di ricorrere al Collegio arbitrale, qualora non ritenga giustificata la motivazione addotta dall'impresa. Ricorso al Collegio che comunque risulta espressamente escluso nei casi di risoluzione del rapporto con un dirigente che sia in possesso dei requisiti per la pensione di vecchiaia o comunque che abbia superato i 65 anni di età, se uomo, ed i 60 anni, se donna (norma ormai di dubbia legittimità con riguardo all'età ivi indicata).

Il ricorso a detto Collegio è disciplinato in modo molto articolato. Qualora il Collegio, «con motivato giudizio pronunciato secondo equità», riconosca che il licenziamento è ingiustificato ed accolga quindi il ricorso del dirigente, dispone a favore del medesimo ed a carico del datore di lavoro, a titolo risarcitorio, un'indennità supplementare delle spettanze contrattuali di fine rapporto (compreso il preavviso) da corrispondersi in aggiunta a queste ultime, in una misura variabile da un minimo pari al corrispettivo di 7 mensilità di preavviso ad un massimo di 22. Indennità ulteriormente elevata in ragione dell'anzianità di servizio e dell'età dell'interessato, fino ad un massimo di ulteriori 7 mensilità (per un totale dunque di 29 quale limite complessivo).

Tuttavia, non si ritiene utile soffermarsi ulteriormente su detta disciplina nonostante talune interessanti peculiarità (quali il giudizio secondo equità) perché il Collegio arbitrale non è stato mai

attivato dal 2000 ad oggi, finendo per costituire, di fatto, solo una sorta di punto di riferimento per definire fra le parti individuali risoluzioni consensuali, da formalizzare, piuttosto di frequente, davanti alla Commissione paritetica di conciliazione istituita, a norma del contratto, ai sensi dell'artt. 410 ss. c.p.c.

La giurisprudenza ha avuto occasione di ribadire, con orientamento consolidato, come il ricorso al Collegio arbitrale da parte del dirigente bancario – laddove questi non ritenga giustificata la motivazione addotta dall'impresa a sostegno del licenziamento – si configura come meramente alternativo rispetto all'azione in sede giudiziale.

È consolidato anche l'orientamento giurisprudenziale secondo il quale – in considerazione della specialità della posizione del dirigente nell'ambito dell'organizzazione aziendale – la nozione di giustificatezza del licenziamento, prevista dalla contrattazione collettiva ai fini della corresponsione dell'indennità supplementare, non coincide con quella di giusta causa *ex art. 2119 c.c.* o di giustificato motivo *ex art. 3 della l. n. 604/1966*; tale concetto assume invece portata più ampia, ricomprendendo al proprio interno qualsiasi motivazione che escluda, secondo i generali criteri contrattuali della correttezza e buona fede, la natura arbitraria o discriminatoria del licenziamento, al fine di non avallare una piena libertà di recesso del datore di lavoro.

In particolare, la nozione di giustificatezza non implica né l'impossibilità della continuazione del rapporto di lavoro, né l'esistenza di una situazione di grave crisi aziendale che renda impossibile o particolarmente onerosa la prosecuzione del rapporto, posto che la libertà di iniziativa economica tutelata dall'art. 41 Cost. verrebbe realmente compromessa ove l'imprenditore non potesse, a fronte di razionali e non arbitrarie ristrutturazioni aziendali, scegliere discrezionalmente le persone idonee a collaborare con lui ai più alti livelli della gestione dell'impresa. La

soppressione di una figura dirigenziale nel contesto di una complessiva riorganizzazione societaria ben può, se provata, integrare gli estremi dell'illustrato canone di ragionevolezza.

Si ritiene, interessante ricordare, sotto diverso aspetto, come le parti contrattuali abbiano voluto darsi atto che i dirigenti possono accedere alle prestazioni ordinarie e straordinarie previste dal già citato decreto che regola il Fondo di solidarietà del credito, come ivi espressamente previsto. Puntualizzazione resasi opportuna sotto il profilo sindacale in epoca in cui la l. n. 223/1991 in tema di procedure di mobilità e licenziamenti collettivi non si applicava ai dirigenti.

E noto che nel credito l'unica possibilità di accesso alle prestazioni del Fondo di solidarietà da parte dei dirigenti è costituita, come per il restante personale, dalla conclusione dell'accordo sindacale a livello aziendale.

## Capitolo VIII. La prestazione lavorativa

### 1. L'orario di lavoro

Come accennato nel capitolo II, nel settore bancario le norme in materia di orario di lavoro sono state, per lungo tempo, molto semplici e piuttosto limitate, in quanto rispondevano alla convinzione generale che una certa identità degli orari di lavoro e di apertura al pubblico non costituissero un vincolo particolare per le aziende, ma neanche un problema per la clientela. Inoltre, risultava piuttosto gradita dal personale una distribuzione uniforme nella giornata e nella settimana, a differenza di ciò che avveniva nell'industria "manifatturiera" e nel commercio.

Conseguentemente le previsioni contrattuali furono caratterizzate da una sostanziale uniformità e dalla concentrazione nel contratto nazionale, senza alcun rinvio alla contrattazione di secondo livello.

Si osservava ad esempio, con una certa ironia, che "era il cliente che andava in banca e non la banca che andava dal cliente". Tale situazione rimase sostanzialmente inalterata per diversi decenni, in un'epoca in cui si pensava di più ad una "banca come istituzione", piuttosto che ad una "banca come impresa" <sup>(1)</sup>.

---

(1) Si veda AA.VV., *La flessibilità di utilizzo delle prestazioni lavorative*, Assicredito, 1993, pp. 34 ss.

Ciò che peraltro caratterizzò la contrattazione sugli orari nel settore bancario, dagli anni Ottanta in poi, fu la progressiva riduzione degli orari di lavoro e la crescente acquisizione da parte delle imprese di disposizioni più flessibili in determinate fattispecie.

Ad esempio, l'evoluzione contrattuale registratasi in vigore del r.d.l. n. 692/1923 fu contraddistinta da una continua diminuzione dell'orario settimanale: dalle 40 ore del 1945 (rispetto alle 48 di legge), alle 38 ore e 45 minuti del 1970, fino alle 37 ore e 30 minuti ancora attuali (sia pure con numerose eccezioni).

Tale diminuzione è stata realizzata per effetto di forti pressioni sindacali – che hanno storicamente portato il settore bancario ad avere generalmente orari di lavoro più contenuti rispetto all'industria o al commercio – e di una continua evoluzione tecnologica che ha consentito, fra l'altro, di ridurre fortemente i tempi necessari per svolgere determinate operazioni contabili, in particolare quelle c.d. di “chiusura di cassa”.

Apparivano, invece, molto più flessibili le disposizioni riguardanti gli allora funzionari per i quali, fino al 1995, la contrattazione del credito si limitò a stabilire che la prestazione lavorativa, al di fuori di rigidi schemi di orario, si svolgeva «di massima in correlazione con l'orario di lavoro del personale impiegatizio dell'unità produttiva di appartenenza».

Nessuna previsione era dettata per i dirigenti anche in considerazione del fatto che già l'art. 3 del r.d. 10 settembre 1923, n. 55 (non più in vigore), escludeva dalla generale disciplina sull'orario di lavoro il personale direttivo inteso come preposto alla direzione tecnica o amministrativa dell'azienda o di un reparto di essa con la diretta responsabilità dell'andamento dei servizi, e cioè gli institori, i gerenti, i direttori tecnici o amministrativi, i capi ufficio



ed i capi reparto che partecipano soltanto eccezionalmente al lavoro normale <sup>(2)</sup>.

Ciò premesso si ritiene utile soffermarsi sulla disciplina più vicina ai nostri tempi, ricordando brevemente che la relativa normativa di legge si rinviene nel d.lgs. 8 aprile 2003, n. 66, di attuazione delle direttive 93/104/CE e 2000/34/CE concernenti taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro. Il decreto stabilisce che l'“orario normale” di lavoro è fissato in 40 ore settimanali, senza fornire più indicazioni circa l'orario giornaliero e rinviando ai contratti collettivi di lavoro la possibilità di stabilire, ai fini contrattuali, una durata minore e riferire l'orario normale alla durata media delle prestazioni lavorative in un periodo non superiore all'anno (art. 3). Il medesimo decreto prevede che sia la contrattazione collettiva a fissare la “durata massima” settimanale dell'orario di lavoro, limitandosi a stabilire che la “durata media” dello stesso non può in ogni caso superare, per ogni periodo di 7 giorni, le 48 ore, comprese le ore di lavoro straordinario (art. 4) <sup>(3)</sup>.

La regolamentazione negoziale è stata profondamente rivisitata a partire dal CCNL 11 luglio 1999, il quale ha modificato, pressoché completamente, l'impalcatura contrattuale preesistente in materia di orari di lavoro e di sportello.

Si ravvisò infatti l'esigenza di un complessivo ripensamento della materia, finalizzato a raggiungere un elevato grado di flessibilità del servizio all'utenza e della conseguente politica dei tempi di la-

---

<sup>(2)</sup> Si veda, circa i limiti e la *ratio* di tale esclusione, C. cost. 7 maggio 1975, n. 101, in *NGL*, 1975, p. 54.

<sup>(3)</sup> Si ricorda che l'art. 36, secondo comma, Cost. prevede che «la durata massima della giornata lavorativa è stabilita dalla legge» e che l'art. 2107 c.c. dispone che «la durata giornaliera e settimanale della prestazione di lavoro non può superare i limiti stabiliti dalle leggi speciali».

voro, tenendo anche conto delle esigenze dei lavoratori in quanto conciliabili.

In linea con quanto detto, la nuova normativa contrattuale è stata riformulata secondo il principio – enunciato nell'accordo-quadro 28 febbraio 1998 – in base al quale la flessibilità costituisce un'esigenza non straordinaria, ma funzionale al miglioramento dell'efficienza e della produttività delle aziende.

Altro principio ispiratore nella formulazione del capitolo sugli orari, è stato quello di una semplificazione e razionalizzazione della precedente struttura contrattuale in materia.

Deve sottolinearsi che nel CCNL 11 luglio 1999 e nei successivi si rinvencono, inoltre, discipline separate per i lavoratori appartenenti alle aree professionali, per i quali le norme risultano molto più ampie e dettagliate, e per i quadri direttivi.

Il contratto collettivo del 2015 – nella “parte speciale” relativa alle aree professionali – ha mantenuto pressoché inalterato quanto previsto dal predetto contratto del 1999, stabilendo che l'orario di lavoro settimanale – di norma articolato dal lunedì al venerdì – sia fissato in 37 ore e 30 minuti (40 ore per i guardiani diurni e notturni), che possono ridursi fino a 36 ore in situazioni particolari. Si tratta di articolazioni di orario che il contratto considera convenzionalmente più “disagiate” per il personale rispetto ad altre, con la conseguenza di “compensare” tale disagio con una specifica riduzione dei tempi della prestazione (cui possono aggiungersi trattamenti indennitari). Si prevede, infatti, che l'orario ridotto di 36 ore si applichi nei casi in cui l'orario settimanale sia articolato su 4 o 6 giorni (rispettivamente 4 giorni per 9 ore giornaliere o 6 giorni per 6 ore); dal lunedì pomeriggio al sabato mattina; in modo da comprendere la domenica o, infine, nell'ipotesi di turni.

Tra le distribuzioni di orario per le quali sono previste 36 ore settimanali, merita una particolare segnalazione l'articolazione su 4

giorni per 9 ore giornaliere, poiché si tratta di un'opportunità, non rinvenibile nei CCNL precedenti a quello del 1999, che rappresenta un ulteriore strumento per organizzare il lavoro delle imprese di settore in modo flessibile.

Allo scopo di evitare riduzioni dell'orario settimanale al di sotto di quelle suindicate, il contratto del credito, analogamente ad altri CCNL dell'industria e dei servizi, ha adottato la tecnica di prevedere specifiche riduzione di orario di cui possono fruire i lavoratori che ne diminuiscono la quantità di orario su base annua, ma che non impattano sugli orari di servizio o su quelli di apertura al pubblico.

In particolare, è previsto un meccanismo di riduzione dell'orario di 30 minuti settimanali, che il lavoratore ha la facoltà di utilizzare nell'arco della settimana stessa, o di riversare, nella misura di 23 ore annuali, nella c.d. banca delle ore di cui si dirà più avanti (in altra parte del contratto si prevede una ulteriore giornata di riduzione dell'orario, da utilizzarsi inderogabilmente nel corso dell'anno di competenza sotto forma di permesso retribuito).

Occorre, ancora, evidenziare come le modalità di utilizzo della riduzione di orario prescelte dal lavoratore debbano risultare coerenti con le esigenze operative del nucleo di lavoro al quale l'interessato medesimo è addetto, rispetto alle quali l'azienda dovrà predisporre il piano annuale degli orari.

Con riguardo all'orario di lavoro giornaliero la novità di maggiore evidenza del CCNL del 1999 fu rappresentata dal superamento di una rigida fissazione di orari di entrata e di uscita dei lavoratori, nonché di possibili e circoscritti spostamenti di orario per singole tipologie di attività, e dall'adozione di un impianto normativo che individua fasce orarie nell'ambito delle quali è possibile collocare la prestazione lavorativa dei dipendenti.

Il contratto, infatti, riconosce all'azienda la facoltà di fissare l'orario giornaliero di lavoro (di norma 7 ore e 30 minuti) in cia-

scuna unità operativa o produttiva, anche per gruppi omogenei di lavoratori, secondo tre diversi nastri orari: «1) un nastro orario standard compreso fra le ore 8.00 e le ore 17.15 per tutti i lavoratori (lavoratrici); 2) un nastro orario extra standard compreso fra le ore 7.00 e le ore 19.15, per una quota non superiore al 13% di tutto il personale dipendente dall'impresa ed al 10% delle succursali; 3) articolazione dell'orario anche oltre i predetti nastri entro il limite del 2% per attività per le quali sussistano effettive esigenze operative, con intese con gli organismi sindacali aziendali che non comportino oneri aggiuntivi a carico delle imprese».

Il contratto regola analiticamente anche la disciplina del c.d. "intervallo per la colazione" la cui durata è normalmente di un'ora, da collocare generalmente fra le ore 13.25 e le ore 14.45. Ad esso si riconnette la previsione relativa al c.d. buono pasto cui si accennerà nel capitolo dedicato alla parte retributiva.

Tra le novità introdotte dal contratto del 1999 va menzionato l'ampliamento delle possibilità di articolare gli orari in turni, al sabato e alla domenica, rispetto a diverse attività, alcune delle quali prese in considerazione per la prima volta, quali la banca telefonica e quella telematica che tengono conto della continua evoluzione dei servizi bancari verso i c.d. canali remoti <sup>(4)</sup>. Dette ipotesi si aggiungono a quelle di lavorazione in turni presso i sistemi di controllo centralizzato dei servizi di sicurezza, dei presidi di impianti tecnologici che assicurano servizi automatizzati all'utenza (quali bancomat, gestione sportelli automatici, POS, servizi di guardiana, gestione carte di credito e debito, operatori in cambi titoli e/o strumenti finanziari, sistemi di pagamento, autisti, servizi o reparti centralizzati o periferici, di elaborazione dati).

---

<sup>(4)</sup> Si veda *Rapporto ABI sul mercato del lavoro nell'industria finanziaria*, Bancaria, 1999, p. 189.

Il contratto definisce i turni come le «articolazioni d'orario che iniziano o terminano fuori dell'orario extra standard», privilegiando, in modo piuttosto singolare, la collocazione dell'orario in una fascia considerata convenzionalmente più disagiata, piuttosto che la eventualità che il lavoro sia effettivamente articolato in più turni nel corso della giornata, della settimana, del mese o dell'anno. La formulazione attuale dell'articolo ha superato il vincolo secondo il quale le aziende dovevano distribuire l'orario di lavoro in turni giornalieri di uniforme durata, ed ha previsto a seconda delle attività ivi descritte, quattro diverse articolazioni settimanali dell'orario di lavoro:

- a) 24 ore distribuite nell'intero arco settimanale (7 giorni);
- b) distribuzione dal lunedì al sabato nell'intero arco delle 24 ore;
- c) distribuzione dal lunedì al sabato, fra le ore 6.00 e le ore 22.00;
- d) distribuzione dal lunedì alla domenica fra le ore 6.00 e le 22.00.

Occorre a questo punto precisare, prescindendo per brevità dalla complessa questione della individuazione dei criteri definitivi del lavoro/lavoratore notturno <sup>(5)</sup>, come il contratto in esame abbia previsto che «Al personale che effettua turni notturni compresi fra le ore 22 e le ore 6 spetta l'indennità di turno notturno [...] per ciascuna notte in cui li compia». Il lavoratore deve fruire tra la fine di un turno e l'inizio del turno seguente di un intervallo di almeno 11 ore. L'indennità di turno notturno viene convenzionalmente erogata in misura intera se la prestazione è compresa per oltre 2 ore fra le 22.00 e le 6.00, ed in misura pari alla metà se la prestazione notturna è di durata fino a 2 ore. Dette prestazioni comprese per oltre 2 ore fra le 22.00 e le 6.00 possono essere ef-

---

<sup>(5)</sup> Cfr. d.lgs. n. 66/2003, artt. 11-15, e d.lgs. n. 532/1999, in particolare l'art. 2, recante le definizioni di lavoro notturno e di lavoratore notturno.

fettuate nel limite massimo individuale di 80 volte l'anno, fatta eccezione per gli addetti alle attività di controllo centralizzato dei servizi di sicurezza e di guardiania. Si ritiene comunque utile evidenziare come, nel settore bancario, coloro che lavorano di notte risultino una percentuale piuttosto modesta di tutto il personale bancario.

Merita un cenno la disposizione contrattuale relativa all'“orario multiperiodale” che, utilizzando solo parzialmente le possibilità contemplate dal legislatore, prevede che nei casi in cui ricorrano esigenze tecniche, organizzative o commerciali programmabili, l'impresa ha facoltà di distribuire l'orario di lavoro in modo da superare, in determinati periodi dell'anno, l'orario settimanale di 37 ore e 30 minuti (36 ore nei casi di distribuzione su 4 o 6 giorni) e da prevedere, quale compensazione, prestazioni ridotte in altri periodi dell'anno. In ogni caso la prestazione giornaliera del singolo lavoratore non può superare le 9 ore e 30 minuti mentre quella settimanale non può risultare più elevata di 48 ore settimanali. Di converso la prestazione, nei periodi di “minor lavoro” non può essere inferiore a 5 ore giornaliere e 25 settimanali. I c.d. periodi di “maggior lavoro” non possono superare i 4 mesi nell'anno. Deve sottolinearsi come la limitazione principale all'utilizzo di tale modalità lavorativa sia costituita dal fatto che l'orario multiperiodale, che risulta comunque di fatto scarsamente praticato nel settore bancario, può essere adottato per un numero di dipendenti non superiore al 2% di tutto il personale dell'impresa interessata.

A partire dal contratto del 2012, è stata valorizzata la contrattazione di secondo livello rispetto a materie finora regolate quasi esclusivamente dal contratto nazionale di categoria secondo un modello ormai comune a tutti i settori produttivi (si pensi all'accordo interconfederale 28 giugno-23 settembre 2011 ed all'accordo-

quadro 24 ottobre 2011 che nel settore del credito ha rivisto radicalmente gli assetti contrattuali).

Si stabilì che i contratti collettivi aziendali di gruppo possono prevedere norme e/o articolazioni contrattuali volte ad assicurare l'adattabilità delle normative vigenti alle esigenze degli specifici contesti produttivi. Detti contratti possono pertanto definire – anche in via sperimentale e temporanea, al fine di favorire lo sviluppo economico e occupazionale, ovvero per contenere gli effetti economici e occupazionali derivanti da situazioni di crisi aziendale o di gruppo o da rilevanti ristrutturazioni e/o riorganizzazioni – specifiche intese modificative di regolamentazioni anche disciplinate dal CCNL di categoria, relativamente alle materie della prestazione relativa, degli orari e dell'organizzazione del lavoro <sup>(6)</sup>.

Da quel momento, si può dire, che interventi significativi sulla disciplina degli orari non siano più stati possibili a livello nazionale, nonostante alcuni tentativi infruttuosi di proporre semplificazioni da parte datoriale, e siano appannaggio delle sedi aziendali ove è più agevole valutare le necessità di servizio alla clientela, anche in ragione dell'evoluzione tecnologica sempre più dinamica, ed apportare tempo per tempo i relativi adattamenti. A quanto consta non ha fatto eccezione il recente accordo del 2019.

## **2. L'orario di sportello**

La disciplina negoziale degli orari di sportello – e cioè dei tempi di apertura delle dipendenze bancarie alla clientela – costituisce

---

<sup>(6)</sup> Tale norma, sebbene non ne faccia esplicita menzione, deve essere riguardata, come ricordato in precedenza, anche alla luce dell'art. 8 del d.l. n. 138/2011 (convertito con modificazioni dalla l. n. 148/2011) che ha valorizzato la c.d. "contrattazione di prossimità" prevedendo un'apposita disciplina di sostegno.

indubbiamente una delle peculiarità più significative della contrattazione collettiva del credito. Deve infatti considerarsi come la rete degli sportelli rappresenti una caratteristica tipica dell'organizzazione di lavoro delle banche, attraverso unità organizzative, spesso variamente denominate (filiali, agenzie, succursali, ecc.) dislocate in modo capillare su tutto il territorio.

Inoltre, il contratto nazionale del credito “da sempre” regola la materia, a differenza della generalità degli altri contratti nazionali che fissano certamente i limiti alla prestazione giornaliera, settimanale ovvero annuale del personale, ma lasciano alle imprese (o tuttalpiù ad accordi aziendali o territoriali) la fissazione degli orari di servizio alla clientela o all'utenza.

A fronte di progressive riduzioni d'orario, le imprese bancarie hanno acquisito nel tempo un allungamento degli orari di sportello, ma non hanno mai ottenuto l'eliminazione completa della regolamentazione dal contratto.

Mentre negli anni Sessanta, allorché venne adottata la c.d. settimana corta (dal lunedì al venerdì), tale orario superava di poco le 26 ore – che vennero addirittura ridotte a 23,45 nel 1970 ed elevate a 25 ore nel 1973 (7) – oggi la disciplina negoziale consente ormai aperture per l'intera giornata.

Ad esempio, negli anni Ottanta l'orario di sportello settimanale era fissato in 32 ore e 30 minuti e fu elevato a 35 ore e 30 minuti, disponibili per l'azienda, dal CCNL 23 novembre 1990, che tuttavia impose di utilizzare almeno 2 delle nuove 3 ore di sportello in una giornata della settimana (diversa dal venerdì) che venne pertanto definita “lunga” o “shopping day”. Soluzione sofferta e scarsamente efficace allora, ma antesignana delle più ampie liberalizzazioni dei giorni nostri.

---

(7) Si veda AA.VV., *Orari di lavoro e flessibilità: gli anni '90 e le imprese bancarie*, Assicredito, 1993.



Il CCNL 11 luglio 1999 elevò l'orario a 40 ore settimanali, mentre quello del 2012 – cambiando radicalmente la stessa impostazione della regolamentazione contrattuale in materia – stabilì che l'impresa bancaria o la relativa capogruppo «hanno la facoltà di fissare l'orario di sportello tra le ore 8 e le ore 20». Tale previsione ha aumentato sostanzialmente a 60 ore la possibilità di apertura settimanale degli sportelli bancari, senza necessità di ulteriori intese aziendali che, viceversa, possono ampliare detto arco temporale tra le ore 7.00 e le ore 22.00.

L'innovazione, che riguarda evidentemente la rete “fisica” delle banche, può essere spiegata anche con la volontà delle parti contrattuali di trovare nuove possibilità di utilizzo del personale bancario nella rete commerciale, in una fase di crisi economica e conseguentemente occupazionale, ma va ovviamente considerata dalle imprese, nella ricerca degli opportuni equilibri organizzativi, anche alla luce del progressivo sviluppo delle reti e dei servizi resi per via informatica e telematica.

È rimasto invece fermo nel tempo il limite di adibizione individuale allo sportello che resta fissato in 6 ore e 30 minuti giornalieri, prolungabile fino a 7 ore d'intesa con le organizzazioni sindacali aziendali, nelle unità operative ove ciò sia consentito dalle condizioni tecniche ed organizzative, con particolare riguardo ai tempi necessari per le operazioni di chiusura contabile. Si precisa, inoltre, sempre a tutela del lavoratore che, fra il termine dell'adibizione allo sportello dell'interessato e la fine dell'orario giornaliero di lavoro del dipendente medesimo, deve intercorrere un periodo minimo di 30 minuti. Ad esso si connette l'erogazione di una “indennità modale”, tipica anch'essa del settore bancario, qual è l'“indennità di rischio”, cui si accennerà nel capitolo dedicato al sistema retributivo.

Per completezza, occorre accennare anche alle previsioni che consentono deroghe al normale regime di apertura degli sportelli

alla clientela in situazioni particolari che vengono analiticamente definite dal contratto nazionale, anche per quel che attiene ai trattamenti indennitari che vi sono eventualmente connessi.

In particolare, si prevede la possibilità di aperture al pubblico più ampie, oltre i suddetti limiti, presso gli sportelli (succursali) operanti presso centri commerciali, ipermercati e grandi magazzini, mercati (ortofrutticoli, ittici, ecc.), complessi industriali, manifestazioni temporanee (fiere, mostre, congressi, stand), sportelli di cambio, posti di confine o doganali, stazioni ferroviarie, marittime, aeree o autostradali.

Specificamente nel caso di succursali operanti presso centri commerciali, ipermercati e grandi magazzini, si puntualizza che le articolazioni degli orari di apertura degli sportelli tengono conto delle esigenze di servizio al pubblico delle predette strutture.

Disposizioni particolari sono dettate, inoltre, con riguardo alle unità collocate in località turistiche, per i casi di apertura al sabato o alla domenica. Dette previsioni appaiono tutte caratterizzate da una certa rigidità che sembra poter trovare spiegazione nella storica “diffidenza” dei sindacati in tutti i casi in cui l’articolazione degli orari si discosta da quella “classica” dal lunedì al venerdì. Esempi di ciò possono essere rintracciati nel fatto che presso le succursali situate in località turistiche il lavoratore, salvo casi particolari, non può essere utilizzato nella giornata di sabato per più di venti volte all’anno, nonché nell’obbligo dell’azienda di verificare con gli organismi sindacali aziendali la «sussistenza del requisito di località turistica della piazza o della zona interessata». Inoltre, in molti casi si tende a favorire i lavoratori che si dichiarino disponibili ad effettuare orari particolari (c.d. volontari).

In merito all’apertura al sabato delle succursali situate in località turistiche, la magistratura ha chiarito che il requisito di “località turistica” non attiene ad un abitato nel suo complesso, potendosi riferire anche ad una particolare zona o frazione ove la banca in-

tende offrire i propri servizi di sportello anche il sabato; del resto, la terminologia normativa “piazza o zona interessata” indica che l’apertura può riguardare anche una singola filiale della città con riferimento ad un’area ove il requisito di “località turistica” ricorra proprio per la particolare presenza di ospiti (es. centro storico, sito archeologico, presenza di musei e monumenti).

La norma del CCNL relativa all’apertura al sabato delle succursali situate in località turistiche prevede un obbligo di informazione preventivo del datore di loro ed un correlato dovere di verifica, su proposta sindacale, della sussistenza del requisito richiesto, da intendersi, sempre secondo la magistratura, limitato alla necessità di un previo esame congiunto non vincolante per la decisione finale – esclusa quindi ogni forma di codeterminazione dal parte delle organizzazioni sindacali – rimessa “*ex contractu*” alla piena potestà datoriale; in altri termini, il procedimento per l’accertamento del carattere di “località turistica” prevede, su impulso delle organizzazioni sindacali, una preventiva procedura di verifica con la controparte datoriale e non anche l’acquisizione del consenso del sindacato. Comunque, in caso di dissenso fra le parti, il requisito di “località turistica” deve essere individuato sulla base di parametri oggettivi, la cui erroneità è sindacabile solo dal giudice <sup>(8)</sup>.

Anche l’apertura domenicale degli sportelli risulta piuttosto limitata. Il contratto, infatti, precisa che essa è possibile nei casi stabiliti dalla legge che non risultano particolarmente ampi alla luce di una casistica che risale addirittura agli anni Trenta. Può infatti ricordarsi, a titolo di esempio, il d.m. 22 giugno 1935 che, in un lungo elenco di attività ne identifica talune (ad es. n. 29 e 34) che

---

<sup>(8)</sup> Si veda Trib. Bolzano 7 giugno 2008, in *NGL*, 2008, p. 477; si veda anche Trib. Venezia 28 ottobre 2008, *ivi*, 2009, p. 47, in merito al carattere non negoziale delle procedure contrattuali aziendali del settore bancario in materia di orari di lavoro.

possono riguardare anche le aziende di credito e finanziarie. Si tratta del personale addetto alla vigilanza notturna e diurna ovvero di quello che, presso pubbliche fiere, mostre ed esposizioni, opera presso gli sportelli autorizzati all'apertura. Risulta poi consentito il lavoro domenicale, in estrema sintesi, per la manutenzione, la pulizia e la riparazione degli impianti, e in altre fattispecie particolari, così come, naturalmente, in tutte le situazioni, senza distinzione di attività o rami produttivi, nelle quali si ravvisi forza maggiore. A tali fattispecie si sono aggiunte nel tempo quelle relative ai servizi informatici. Resta infine da segnalare la possibilità di spostamento del riposo domenicale in fattispecie in cui, per ragioni transitorie, si crei un movimento di traffico di eccezionale intensità, e sulla base di un'autorizzazione prefettizia. La previsione, contenuta nella l. 22 febbraio 1934, n. 370, è risultata utile, ad esempio, in occasione di manifestazioni quali i Mondiali di calcio del 1990 e le Olimpiadi invernali del 2006. Va detto che la funzione degli sportelli fisici ha via via ridotto la sua importanza strategica di pari passo con lo sviluppo delle tecnologie informatiche che sfruttano la rete internet e consentono di sviluppare in misura sempre crescente i servizi on line tramite apposite applicazioni e siti dedicati ormai generalizzati. Di conseguenza, il numero degli sportelli, che dal 2000 al 2008 era stato in costante aumento, è progressivamente diminuito, a ritmi sostenuti, da quell'anno in poi, parallelamente alla diffusione dei predetti servizi da remoto ed alla realizzazione di sportelli automatici, senza ciò la necessaria presenza di personale, prima per funzioni informative e di base e progressivamente anche per servizi e prodotti più sofisticati.

### 3. La banca delle ore ed il lavoro straordinario per le aree professionali

Nell'ambito delle previsioni contrattuali del credito in tema di prestazione lavorativa delle aree professionali, è di indubbio interesse la disciplina concernente le possibilità di utilizzo dei lavoratori oltre il normale orario giornaliero e settimanale, in relazione a quanto disposto in materia di lavoro straordinario dall'art. 2108 c.c. e dalle connesse previsioni di legge.

In particolare, mentre la regolamentazione del lavoro straordinario in senso proprio risulta assai risalente nel tempo, solo con il contratto collettivo del 1999 è stata introdotta la c.d. banca delle ore, con l'obiettivo implicito di contenere il costo del lavoro determinato appunto dalle prestazioni straordinarie.

È indubbio che una delle tendenze storiche della disciplina, sia contrattuale che di legge, in materia di lavoro straordinario sia stata quella di porre significativi limiti alla facoltà del datore di lavoro di ottenere dal proprio personale una prestazione che vada oltre l'orario normale.

Tale tendenza, della quale si sono fatti costantemente portatori i sindacati, può essere spiegata con la necessità di trovare un giusto equilibrio fra i tempi di lavoro e quelli della vita privata dei lavoratori. Esigenza questa che si è rafforzata nel tempo, man mano che, anche sul piano culturale, si andava diffondendo una crescente attenzione alla "qualità della vita" che può dirsi sancita espressamente con la stipulazione dell'Avviso Comune del 7 marzo 2011 tra Governo e parti sociali (fra le quali la stessa ABI), sulle «azioni a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro».

Sempre intenso, poi, è stato il dibattito circa la possibilità che il contenimento del lavoro straordinario (e degli orari di lavoro in genere) possa rappresentare un fattore utile per la creazione di

nuova occupazione. Del resto nel contratto del credito l'impegno circa la «necessità di contenere il ricorso al lavoro straordinario» risulta esplicitamente enunciato in una apposita Dichiarazione delle parti riportata in calce all'art. 106 del CCNL del 2015.

Ciò posto, prima dell'introduzione della richiamata banca delle ore, i limiti al lavoro straordinario nel comparto bancario risultavano piuttosto rigidi. In particolare, a ciascun lavoratore non poteva chiedersi una prestazione superiore alle 2 ore giornaliere, alle 10 settimanali ed alle 100 ore annuali.

Detti limiti apparivano ben inferiori a quelli di legge in vigore della già ricordata normativa del 1923 e comunque tali da non utilizzare a pieno le possibilità offerte dalla nuova legislazione del 2003. Può anche sottolinearsi come il limite delle 100 ore annuali sia di matrice esclusivamente contrattuale ed appaia più contenuti rispetto a quello proprio della contrattazione di altri settori.

Con l'introduzione della banca delle ore si stabilì che, ferma restando la facoltà delle aziende di richiedere prestazioni lavorative aggiuntive all'orario giornaliero normale del lavoratore nel limite massimo di 2 ore al giorno o di 10 ore settimanali, «Le prestazioni aggiuntive, fino a 50 ore nell'anno, rappresentano uno strumento di flessibilità e quindi non costituiscono lavoro straordinario e danno diritto al recupero obbligatorio» secondo il meccanismo disciplinato dal contratto stesso.

La successiva *tranche* di 50 ore costituisce lavoro straordinario, ma rispetto ad esse il lavoratore può scegliere fra il recupero secondo il meccanismo della banca delle ore, o il compenso per lavoro straordinario.

Le ulteriori 50 ore danno unicamente diritto al compenso per lavoro straordinario. Resta comunque fermo il limite massimo di 100 ore per anno solare, che va osservato dall'azienda nei confronti di ciascun dipendente.

«Per le prestazioni aggiuntive per le quali sono previste maggiorazioni superiori a quella relativa allo straordinario diurno feriale il lavoratore, per le prime 50 ore di prestazioni aggiuntive, può scegliere il recupero secondo il meccanismo della banca delle ore [...] ovvero il compenso per lavoro straordinario».

L'utilizzo di tale strumento, anche in ragione del predetto carattere di novità, ha fatto registrare nel tempo talune criticità applicative, affrontate dalle parti contrattuali prima con il verbale di riunione del 16 ottobre 2002, poi con l'accordo di rinnovo 12 febbraio 2005.

Si convenne di modificare i criteri di recupero di quanto riversato in banca delle ore – ivi comprese le 23 ore annue di riduzione d'orario cui si è accennato in precedenza – definendo un prolungamento degli stessi. Le modifiche in parola hanno portato: da 4 a 6 mesi il periodo entro il quale il recupero può essere effettuato previo accordo tra azienda e lavoratore; da 10 a 24 mesi il termine entro il quale il predetto recupero viene effettuato previo preavviso da parte del lavoratore che è pari a:

- un giorno lavorativo per il caso di recupero orario;
- 5 giorni lavorativi per il caso di recupero tra 1 e 2 giorni;
- 10 giorni lavorativi per il caso di recupero superiore a 2 giorni.

Su tale meccanismo si applica poi una innovativa previsione la quale concerne le sole «ore relative a prestazioni rese in aggiunta al normale orario di lavoro» e non anche, dunque, le citate 23 ore annue di riduzione d'orario. Per dette prestazioni aggiuntive le parti stipulanti hanno convenuto che, trascorso il termine di 24 mesi, l'azienda, nei successivi 6 mesi, deve fissare il recupero, previo accordo con il lavoratore. Qualora l'accordo dovesse mancare l'azienda deve provvedere ad indicare, entro il medesimo termine di 6 mesi, i tempi di fruizione.

In particolare, è stata ribadita espressamente la necessità di attenersi rigorosamente ai criteri di recupero di cui sopra, ritenendo

imprescindibile, a tal fine, adottare gli accorgimenti necessari affinché ciascun lavoratore interessato conosca tempo per tempo (tendenzialmente con cadenza mensile), con la massima trasparenza, la propria situazione con riferimento al quantitativo di ore confluite in banca delle ore e ai relativi termini di scadenza per il recupero.

Si è ritenuto utile, inoltre, porre in essere tutte le possibili misure organizzative atte a rendere effettivamente fruibile il recupero delle prestazioni aggiuntive confluite in banca delle ore entro i termini e alle condizioni contrattuali. A tale scopo le aziende sono tenute a sollecitare il personale a programmare il recupero ore con cadenza anticipata rispetto al termine di fruizione di 24 mesi. È bene considerare che le parti si sono infine date atto di come il diritto alla fruizione dei permessi “a recupero” deve tenere conto, in particolari periodi dell’anno, degli “standard di operatività” <sup>(9)</sup>. Il lavoratore che rientri da una lunga assenza per malattia, infortunio, maternità o aspettative, il quale pertanto non abbia potuto provvedere al recupero delle ore confluite nella banca delle ore entro i suddetti termini, può scegliere tra la fruizione del recupero ed il compenso per lavoro straordinario. Così, parimenti, ogni lavoratore può scegliere alternativamente il recupero o il compenso anche per le prime 50 ore quando per le prestazioni aggiuntive siano previste maggiorazioni superiori a quella dello straordinario diurno feriale.

Modifica di particolare rilievo introdotta dall’accordo di rinnovo del 2007, allo scopo di contenere il costo del lavoro, riguardò il criterio di determinazione della paga oraria ai fini del compenso per lavoro straordinario: si decise – in sostituzione del precedente criterio maggiormente oneroso per le aziende – che la stessa

---

<sup>(9)</sup> *Rapporto ABI sul mercato del lavoro nell’industria finanziaria*, Bancaria, 2005, pp. 321-323.



fosse calcolata secondo il comune criterio di  $1/360$  della retribuzione per ogni giornata diviso 7,5.

Resta invece inalterato il regime delle maggiorazioni della paga oraria per lavoro straordinario che varia dal 25% per le prestazioni rese nei giorni feriali, al 30% nel giorno di sabato, al 50% di notte (fra le ore 22.00 e le ore 6.00), fino al 65% di notte nei giorni destinati al riposo settimanale e nelle festività infrasettimanali.

È appena il caso di aggiungere che il lavoro compiuto in un giorno prestabilito per il riposo settimanale da diritto, oltre al riposo compensativo, ad un compenso pari alla paga oraria maggiorata del 25%. Qualora la prestazione sia effettuata di domenica, nei casi in cui detta giornata non coincida con quella destinata al riposo settimanale, al lavoratore spetta unicamente un compenso pari al 20% della paga oraria.

#### **4. La prestazione dei quadri direttivi e dei dirigenti**

I criteri dettati dal contratto dei bancari per disciplinare la prestazione lavorativa dei quadri direttivi (e prima di essi dei funzionari), muovono dal presupposto che le norme di legge relative all'orario normale di lavoro, la durata massima dell'orario di lavoro, il lavoro straordinario, il riposo giornaliero, le pause, le modalità di organizzazione del lavoro notturno, la durata del lavoro notturno, non si applicano – nel rispetto comunque dei principi generali della protezione, della sicurezza e della salute – ai lavoratori la cui durata dell'orario di lavoro, a causa delle caratteristiche dell'attività esercitata, non è misurata o predeterminata o può essere determinata dai lavoratori stessi, e, in particolare, quando si tratta di dirigenti, di personale direttivo dell'azienda o di altre

persone aventi potere di decisione autonomo (art. 17, comma 5, d.lgs. n. 66/2003) <sup>(10)</sup>.

Ancor prima il r.d.l. n. 692/1923 escludeva il personale direttivo dalla disciplina generale sull'orario di lavoro (si veda *supra*).

Il CCNL 11 luglio 1999 considerò la disciplina relativa alla prestazione lavorativa dei quadri direttivi, il cui impianto ormai ventennale ha sostanzialmente retto fino ad oggi, come una delle previsioni più innovative dell'accordo nazionale, in quanto esplicitò la volontà delle parti di considerare la prestazione di tale categoria come orientata al raggiungimento di obiettivi e risultati prefissati, esaltando il rapporto fiduciario intercorrente tra datore e prestatore di lavoro rispetto alla mera e tradizionale messa a disposizione delle energie lavorative per un tempo predefinito, al quale viene generalmente commisurata l'obbligazione retributiva in capo al datore stesso.

La previsione apparve particolarmente significativa relativamente ai quadri direttivi di 1° e 2° livello retributivo, che, in quanto provenienti dalla precedente 4<sup>a</sup> area professionale, vennero sottratti all'applicazione della disciplina del lavoro straordinario dal momento in cui confluirono nella nuova categoria.

Ciò venne realizzato anche prevedendo convenzionalmente che le tabelle retributive fissate in sede nazionale per il 1° ed il 2° livello dei quadri direttivi comprendessero la c.d. "forfettizzazione" del lavoro straordinario, commisurata ad una prestazione corrispondente all'orario normale della 3<sup>a</sup> area professionale, maggiorata di 10 ore mensili medie.

Il carattere distintivo della prestazione dei quadri direttivi risulta quindi essere, come confermato dai successivi contratti nazionali, proprio il fatto che la stessa «deve risultare orientata al raggiun-

---

<sup>(10)</sup> Circa l'esclusione del personale direttivo dall'ordinario regime degli orari di lavoro, cfr. Cass. 10 febbraio 2000, n. 1491, inedita per quanto consta.

gimento di obiettivi e risultati prefissati, nell'ambito di un rapporto fiduciario», come recita l'art. 87.

L'attuale disciplina stabilisce che «la prestazione si effettua, di massima, in correlazione temporale con l'orario normale applicabile al personale inquadrato nella terza area professionale addetto all'unità di appartenenza, con le caratteristiche di flessibilità temporale proprie di tale categoria e criteri di “autogestione” individuale che tengano conto delle esigenze operative».

L'espressione “di massima”, che caratterizza la collocazione temporale della prestazione dei quadri direttivi, può essere considerata la chiave di volta dell'intera norma, unitamente al principio dell’“orientamento a raggiungimento di obiettivi” ed a quello, coraggioso, innovativo, e non sempre ben interpretato, dell’“autogestione”.

La prestazione di lavoro viene dunque svincolata da una rigida misurazione *ratione temporis* e collegata a criteri indubbiamente più moderni e coerenti con il livello inquadramentale e con le responsabilità della categoria.

Detto assetto regolamentare non consente, quindi, una rigida demarcazione degli orari di entrata e di uscita del personale in parola, rendendo più appropriata, fermo restando il potere di controllo del datore di lavoro, la mera rilevazione giornaliera della presenza in servizio. L'autogestione lascia, infatti, all'interessato, almeno in linea di principio, la valutazione circa il “tempo” della propria attività di lavoro, tenute comunque presenti responsabilmente le esigenze operative dell'impresa ed in particolare dell'unità organizzativa alla quale l'interessato è addetto <sup>(11)</sup>.

Il potere di controllo del datore di lavoro sembrerebbe, così, riguardare quasi esclusivamente la difficile verifica di coerenza del-

---

(11) Si veda D. IODICE, *Quadri direttivi. Parte speciale*, in L. VERDE (a cura di), *Commento al contratto collettivo nazionale di lavoro*, Giappichelli, 2009, pp. 305 ss.

le scelte individuali di autogestione del tempo con le esigenze operative e organizzative dell'impresa.

È necessario sottolineare come, in un apposito chiarimento «Le Parti, in coerenza con quanto previsto dal citato articolo, sottolineano la rilevanza dell'autogestione della prestazione lavorativa – il rigido controllo della quale non è compatibile con le caratteristiche della categoria – anche quale fattore di responsabile autovalutazione dei quadri direttivi circa i “tempi” della propria attività di lavoro, in coerenza con le esigenze operative ed organizzative dell'impresa».

«Le Parti condividono, altresì, che una corretta applicazione della presente disciplina non può prescindere dal porre in essere tutte le possibili misure organizzative dirette a rendere effettiva l'autogestione della prestazione lavorativa da parte dei lavoratori interessati, anche con riguardo a quelle specifiche figure professionali (ad es., quadri direttivi preposti a succursali) per le quali possono riscontrarsi oggettive difficoltà».

Si è stabilito, peraltro, mitigando le disposizioni contenute prima nel contratto del 1999 e poi in quello del 2005, che l'impresa è tenuta a valutare la possibilità di corrispondere al quadro direttivo una «apposita erogazione» a fronte di un impegno temporale significativo durante l'anno. La predetta erogazione – che il contratto nazionale non quantifica – «può essere corrisposta a cadenza annuale alla data prevista per l'erogazione del premio aziendale o del premio variabile di risultato».

L'originaria previsione del 1999 distingueva fra quadri direttivi di 1° e 2° livello e quadri direttivi di 3° e 4° livello. Per il primo raggruppamento – proprio in ragione della pregressa applicabilità ai quadri della disciplina del lavoro straordinario – si stabiliva che prestazioni eccedenti in misura significativa i predetti limiti od orari convenzionali, che non fosse stato obbiettivamente possibile gestire secondo il meccanismo prefigurato contrattualmente,

venissero rappresentate dall'interessato all'azienda, la quale – valutata la congruità – era tenuta a corrispondere un'apposita erogazione. Meno impegnativa risultava la previsione relativa al 3° e 4° livello retributivo, sul presupposto che si trattava di ex funzionari già svincolati dal regime contrattuale degli orari di lavoro. Per essi l'azienda doveva unicamente valutare la “possibilità” di corrispondere un'apposita erogazione finalizzata a compensare un impegno temporale particolarmente significativo del singolo interessato.

L'accordo di rinnovo 12 febbraio 2005 introdusse alcune novità al fine di realizzare la completa armonizzazione della disciplina dei quadri direttivi in materia, con l'obiettivo di valorizzare per tutti il criterio dell'autogestione introdotto con il precedente contratto.

Elemento su cui l'accordo incise fu quello delle modalità di compensazione delle eventuali prestazioni aggiuntive non recuperate attraverso il meccanismo dell'autogestione. Più in particolare, l'intesa – superando quella che nel frattempo era stata definita come la c.d. “autocertificazione” dei quadri direttivi di 1° e 2° livello retributivo – estese agli stessi la disciplina già prevista per i quadri direttivi di livello superiore.

Già a fronte del pregresso regime relativo alla categoria dei funzionari, deve registrarsi l'intervento della Corte di Cassazione la quale affermò che il personale direttivo ha diritto ad un compenso per prestazioni di lavoro straordinario solo nel caso in cui le norme collettive delimitino anche per il medesimo un orario normale di lavoro e questo venga superato, oppure nel caso in cui la durata della prestazione lavorativa ecceda i limiti della ragionevolezza <sup>(12)</sup>.

---

(12) Nella specie il giudice di merito, con la sentenza confermata dalla Suprema Corte, aveva ritenuto che il contratto collettivo per i funzionari di

Il profondo cambiamento regolamentare introdotto con i richiamati contratti determinò l'ulteriore intervento della magistratura la quale, tuttavia, riconobbe che non poteva qualificarsi come diritto quesito, per il singolo dipendente, il precedente trattamento normativo del lavoro straordinario, ciò in considerazione anche della mancanza di contrasto con i principi di cui all'art. 36 Cost. A fronte della caratterizzazione contrattuale della prestazione del quadro direttivo come orientata al raggiungimento di obiettivi prefissati, nell'ambito di un rapporto fiduciario, ben si comprende, sempre ad avviso della magistratura, che il regime dell'orario straordinario si adegui alle modifiche contrattuali superando le rigidità del sistema previgente <sup>(13)</sup>.

Tenuto conto del contesto normativo, la disciplina del settore creditizio risulta, dunque, sempre secondo la magistratura, perfettamente coerente con l'ordinamento laddove stabilisce che la prestazione dei quadri direttivi si effettua, di massima, in correlazione temporale con l'orario normale applicabile al personale inquadrato nella 3<sup>a</sup> area professionale addetto all'unità di appartenenza, con le caratteristiche di flessibilità temporale proprie di tale categoria e criteri di autogestione individuale che tengano conto delle esigenze operative.

---

banca, nel prevedere che l'orario di lavoro si effettua di massima in correlazione con l'orario dell'unità produttiva cui il funzionario è addetto, non fissasse per i medesimi un orario rigido, anche perché l'orario dell'unità produttiva non coincide con quello contrattuale e può comprendere prestazioni di lavoro straordinario secondo le esigenze dell'organizzazione aziendale. Si veda Cass. 29 gennaio 1999, n. 820, in *NGL*, 1999, p. 312; si veda anche in senso conforme Cass. 23 luglio 2004, n. 13882, *ivi*, 2004, p. 604; Cass. 21 agosto 2003, n. 12301, *ivi*, p. 54.

<sup>(13)</sup> Si veda Trib. Siracusa 23 dicembre 2003, in *NGL*, 2004, p. 467; si veda anche Trib. Torino 13 giugno 2003, *ivi*, p. 467.

Ed è proprio avendo riguardo a tale criterio di autogestione che la giurisprudenza ha opportunamente sottolineato come sia a carico del lavoratore dimostrare che la presenza all'interno del luogo di lavoro (oltre l'orario di riferimento) sia stata resa necessaria da esigenze lavorative non affrontabili diversamente e nonostante i criteri di autogestione.

La giurisprudenza richiamò, altresì, il verbale di riunione 16 ottobre 2002, sottoscritto da ABI e sindacati, ed avente carattere sostanzialmente interpretativo del CCNL, ove si è sottolineata la rilevanza dell'autogestione della prestazione lavorativa dei quadri direttivi, intesa anche quale fattore di responsabile autovalutazione dei quadri direttivi medesimi circa i tempi della propria attività di lavoro, in coerenza con le esigenze operative ed organizzative dell'impresa.

Non può trascurarsi poi, ai fini di una compiuta valutazione della disciplina contrattuale del settore del credito, anche sotto il profilo della legittimità, come l'abolizione del compenso per lavoro straordinario per i quadri direttivi di 1° e 2° livello sia avvenuta a fronte di una definizione convenzionale delle tabelle retributive nazionali per tali livelli di inquadramento, tali da comprendere la ricordata «forfettizzazione del lavoro straordinario».

Inoltre, la congruità del criterio adottato dalla singola azienda per compensare le prestazioni c.d. eccedenti non può che essere valutata caso per caso – come nelle fattispecie sottoposte ai giudicanti – sul presupposto che comunque non è obbligo dell'azienda, ed anzi deve essere escluso perché incoerente con la disciplina collettiva nazionale, ripristinare l'abrogato compenso per lavoro straordinario.

In ogni caso, va riaffermato come, pur in assenza di limiti contrattuali predefiniti, non possa essere superato – anche alla luce, ora, del richiamato art. 17 del d.lgs. n. 66/2003 – il limite di ragionevolezza nella prestazione richiesta al lavoratore in rapporto

alla necessaria tutela della salute e dell'integrità psico-fisica garantita dalla Costituzione (14). Va detto che sempre più la tematica trova soluzione, almeno in via di fatto, nella predisposizione dei sistemi incentivanti.

Con riguardo ai dirigenti, come si è già avuto modo di accennare, il contratto dei bancari non contempla alcuna previsione specificamente riferita agli orari di lavoro o ai limiti alla prestazione lavorativa, sul presupposto della inapplicabilità a detta categoria della già richiamata normativa di legge in materia.

In proposito può essere utile ricordare come la Corte costituzionale (15) abbia da tempo sottolineato come risulti proprio della funzione direttiva il carattere fiduciario delle prestazioni per cui l'imprenditore si affida alle doti di capacità ed esperienza del dirigente, conferendogli poteri di iniziativa ed economia nell'esercizio di un'attività di lavoro qualitativamente superiore per la quale non possono stabilirsi vincoli normali e costati di orario, perché la sua durata è essenzialmente legata alla speciale natura delle funzioni e alle connesse responsabilità e quindi necessariamente variabile. Di conseguenza anche la retribuzione del personale in questione non è stabilita in rapporto alla quantità del lavoro prestato, bensì essenzialmente con riguardo alla qualità di tale lavoro che, per la sua natura, non sembra suscettibile di stima e remunerazione commisurata ad ore, così come avviene per il lavoro ordinario e straordinario di altre categorie di lavoratori.

---

(14) Si veda Cass. n. 12301/2003, cit., p. 54; Cass. 15 maggio 2003, n. 7577, in *NGL*, 2003, p. 724; Cass. 14 ottobre 1999, n. 11616, ivi, 2000, p. 121; Cass. n. 820/1999, cit., p. 312; Cass. 4 marzo 1992, n. 2595, ivi, 1992, p. 57.

(15) Si veda C. cost. n. 101/1975, cit., la quale affermò l'infondatezza della questione di legittimità costituzionale dell'art. 1, secondo comma, del r.d.l. 692/1923 nella parte in cui prevedeva che l'orario massimo di lavoro non si applicasse al personale direttivo.



Anche con riguardo a detto personale non deve comunque risultare superato quel ragionevole limite di attività oltre il quale possono risultare compromesse la salute e l'integrità psico-fisica del dipendente <sup>(16)</sup>.

---

<sup>(16)</sup> Si veda *supra*, cap. II, nota 12, e cap. IV, nota 1; cfr. anche P. CARNEVALE, *Dirigente di azienda di credito e compenso per lavoro straordinario* (nota a Pret. Massa 15 giugno 1984), in *LPO*, 1984, p. 2163.

## Capitolo IX. Il trattamento economico

### 1. Le regole per il rinnovo della parte economica del CCNL

La materia del trattamento economico rappresenta, come è naturale, ed ha sempre rappresentato uno dei principali temi della contrattazione collettiva di tutti i settori e di tutti i tempi, probabilmente il principale: punto di partenza di ogni piattaforma rivendicativa, intorno alla quale collocare le richieste di carattere normativo, e punto di arrivo di ogni negoziato, generalmente l'ultima questione da definire, magari nel corso di una maratona notturna, mentre albeggia.

Il personale bancario ha sempre presentato non poche peculiarità, ma anche diversi elementi di analogia con gli altri maggiori settori; elementi che si sono via via accentuati nel tempo, in un processo di avvicinamento delle disposizioni in materia, da attribuire sia a fattori di concorrenza, che ad una crescente contiguità dei vari rami di produzione.

Si ritiene comunemente che il trattamento economico, contrattuale del personale dipendente dalle aziende di credito e finanziarie sia stato, e sia tuttora, generalmente superiore a quello di altre categorie, sia rispetto ai settori produttivi privati che al pubblico impiego.

I Rapporti ABI sul mercato del lavoro nell'industria finanziaria danno conto, da oltre venticinque anni, dell'evoluzione del costo del lavoro nel settore, evidenziando costantemente la maggior onerosità sul piano retributivo, sia nel confronto con i predetti comparti che, in larga misura, nella comparazione con le banche europee. Divario accentuato dalla mai risolta questione del cuneo fiscale.

Tuttavia, tale differenziale si è ridotto nel tempo anche per effetto di una politica retributiva molto meno generosa, quantomeno dal 1997 ad oggi, a causa delle difficoltà economiche del Paese e delle banche in particolare, alle quali si è fatto ampio cenno soprattutto nel capitolo introduttivo.

Il contenimento, dovuto dunque a ragioni di “sostenibilità” – termine assai in voga negli ultimi anni per il suo carattere evocativo, ma aspecifico – è stato realizzato attraverso taluni fattori principali che possono così schematizzarsi:

- il rispetto dei protocolli stipulati tra Governo e parti sociali il 10 dicembre 1991, il 31 luglio 1992 ed il 23 luglio 1993. Con essi si stabilì, in estrema sintesi, di correlare la politica dei redditi ai medesimi parametri di inflazione fissati per la politica economica e di bilancio <sup>(1)</sup>;
- la definitiva cessazione, nel 1992 (per la generalità dei comparti), del sistema di “scala mobile” che, come ben noto e nonostante le diverse vicende modificative, aveva assicurato per decenni l'automatico adeguamento delle retribuzioni all'inflazione <sup>(2)</sup>;

---

<sup>(1)</sup> Si veda L. PROSPERETTI, G. DURANTE, *Il premio aziendale nel settore del credito. Profili applicativi*, Bancaria, 1995, cap. I, riguardante i protocolli triangolari, pp. 7 ss.

<sup>(2)</sup> Si veda per tutti AA.VV., *Scala mobile: storia e prospettive*, supplemento a NGL, 1991.

- talune operazioni di “ristrutturazione” tabellare che interessarono specificamente il settore del credito con riguardo a tutte le categorie di personale <sup>(3)</sup>.

Detto che i rinnovi più risalenti nel tempo rispondevano a logiche strettamente sindacali e tenevano conto del ruolo esercitato dalla scala mobile, consentendo quindi di realizzare una funzione chiaramente acquisitiva della contrattazione economica, è inevitabile fare qualche breve cenno al citato protocollo del 1993, nella parte dedicata agli assetti contrattuali e specificamente ai criteri per la dinamica sul piano economico, anche perché ad esso si attenne il comparto creditizio anche sul piano sostanziale, attraverso un rigoroso e meticoloso calcolo degli impatti.

Si stabiliva, in particolare per il contratto collettivo nazionale di categoria, la durata quadriennale per la parte normativa e biennale per quella retributiva. Si stabiliva, altresì, che la dinamica dei relativi effetti economici «sarà coerente con i tassi d’inflazione programmata assunti come obiettivi comuni» e terrà conto di quanto concordato nelle sessioni di politica dei redditi e dell’occupazione, dell’obiettivo mirato alla salvaguardia del potere di acquisto delle retribuzioni, delle tendenze generali dell’economia e del mercato del lavoro, del «raffronto competitivo e degli andamenti specifici del settore». Puntualizzazione questa utilizzata più volte a sostegno delle anzidette compatibilità e sostenibilità.

Per il secondo biennio, la revisione dei minimi contrattuali nazionali aveva come ulteriori punti di riferimento «il confronto tra l’inflazione programmata e quella effettiva intervenuta nel bien-

---

<sup>(3)</sup> Si veda R. IZZI, *Linee storiche della contrattazione collettiva dei bancari*, Bancaria, 1991; si veda anche *Rapporto ABI sul mercato del lavoro nell’industria finanziaria*, Bancaria, 1999, pp. 193 ss., *Rapporto ABI sul mercato del lavoro nell’industria finanziaria*, Bancaria, 2005, pp. 296 ss., nonché *Rapporto ABI sul mercato del lavoro nell’industria finanziaria*, Bancaria, 2008, pp. 271 ss.

nio precedente. Da valutare anche alla luce di eventuali variazioni delle ragioni di scambio del paese, nonché dell'andamento delle retribuzioni».

Su detti assetti si è basata anche la contrattazione del credito fino al rinnovo del 2012 che, invece, è stato stipulato sulla base di nuovi criteri contenuti nell'*Accordo quadro sugli assetti contrattuali – regole per un contratto sostenibile* del 24 ottobre 2011, recepito poi nell'accordo di rinnovo del CCNL 19 gennaio 2012.

Si è previsto in tale occasione, in linea con quanto generalmente praticato negli altri settori, ed in particolare, nel protocollo Confindustria 28 giugno 2011, che gli assetti contrattuali del settore avrebbero realizzato, quanto al primo livello di contrattazione, un contratto collettivo nazionale di categoria di durata triennale per la parte normativa e per quella economica, con la funzione di garantire la certezza dei trattamenti economici e normativi comuni per tutti i lavoratori del settore ovunque impiegati nel territorio nazionale.

Per la dinamica degli effetti economici del CCNL si specificò che le parti avrebbero adottato, tempo per tempo, l'indice previsionale relativo all'andamento dei prezzi al consumo, che sarebbe stato utilizzato dalla maggioranza dei settori che avrebbero rinnovato il relativo CCNL. Insomma una sorta di indice *per relationem*, finalizzato anche a realizzare un opportuno “scarico di responsabilità”, vista anche l'incertezza di quei tempi proprio sulla questione degli indici da adottare. Come a dire: vediamo un po' cosa fanno gli altri e poi, se possibile, ci regoleremo di conseguenza.

Al termine del triennio di valenza contrattuale si stabilì di procedere alla verifica degli eventuali scostamenti, valutandone la relativa significatività, tra l'inflazione prevista e quella effettivamente osservata nel triennio, tenendo conto dei criteri seguiti per la definizione della dinamica degli effetti economici del CCNL. Si decise, inoltre, che l'eventuale recupero di detti significativi scosta-

menti sarebbe stato effettuato con effetto dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello di scadenza del contratto stesso.

È appena il caso di sottolineare come i suesposti criteri riguardano esclusivamente i c.d. “minimi tabellari” e non incidano di per sé su eventuali assegni *ad personam* o superminimi individuali.

## 2. Le voci retributive nazionali

Una volta esaminati brevemente i criteri generali cui, almeno sulla carta, si attengono le parti nel rinnovo della parte economica del contratto nazionale, è utile soffermarsi sulla struttura retributiva specificamente adottata, distinguendo, per quanto necessario, fra le aree professionali, i quadri direttivi ed i dirigenti.

Nel sesto capitolo del CCNL – la cui struttura non è stata modificata negli elementi essenziali nei contratti più recenti – si continua ad affermare, che la struttura della retribuzione, in vigore dal 1° gennaio 2000, è improntata a criteri di semplificazione e razionalizzazione e prevede un'articolazione, per tutte le categorie di personale, su 13 mensilità (12 di esse erogate mensilmente e la tredicesima corrisposta annualmente, entro il 20 dicembre, con la denominazione di “gratificazione di Natale”) (4).

Nel medesimo capitolo sono richiamate, poi, le voci del premio aziendale e del premio variabile di risultato, da definire, appunto, aziendalmente come meglio si vedrà in seguito, delle c.d. indennità modali – indennità di rischio, indennità per lavori in locali sotterranei e concorso spese tranviarie – del buono pasto e del sistema incentivante, anch'esso elemento retributivo aziendale del quale pure si parlerà più avanti.

---

(4) Si veda G. OLINI, *Trattamento economico*, in L. VERDE (a cura di), *Commento al contratto collettivo nazionale di lavoro*, Giappichelli, 2009, pp. 87 ss.

Sia per le aree professionali che per i quadri direttivi sono poi previsti gli scatti di anzianità che tuttavia risultano regolati separatamente nelle rispettive “parti speciali” del contratto.

Per le aree professionali, infatti, gli scatti di anzianità, ed una connessa voce definita “importo *ex* ristrutturazione tabellare”, vengono riconosciuti, a far tempo dal 1° gennaio 1999, con cadenza triennale (in precedenza era biennale) per un numero complessivo massimo di otto scatti. Per il primo scatto in tutti i casi di assunzione è prevista la decorrenza dopo 4 anni. Detta disciplina risulta meno favorevole rispetto a quella precedentemente in vigore, per effetto, come detto, di interventi contrattuali succedutisi nel tempo, finalizzati a ridurre l’incidenza delle variazioni automatiche della retribuzione, anche nell’ottica di contenere il costo del lavoro. Peraltro, nei confronti del personale in servizio al 19 dicembre 1994 (ormai più di venticinque anni fa) venne mantenuto il numero massimo complessivo di 12 scatti.

Per i quadri direttivi la disciplina è sostanzialmente analoga, ma si precisa che per il 3° ed il 4° livello della categoria in servizio al 19 dicembre 1994 gli scatti spettano nel numero complessivo massimo di sette, anziché otto, e decorrono dalla data di assunzione o nomina. Merita di essere osservato, infatti, come per il 3° ed il 4° livello l’importo del singolo scatto sia più che doppio rispetto alla misura prevista per i livelli inferiori dei quadri direttivi che risulta, inoltre, identica a quella spettante agli appartenenti alla 3<sup>a</sup> area, senza distinzione ulteriore fra i livelli della stessa. Ciò è la conseguenza del fatto che ai livelli più elevati della categoria dei quadri direttivi vennero assegnati gli *ex* funzionari che godevano a tale titolo di un trattamento più elevato. La norma contrattuale prevede poi un complesso meccanismo perequativo, insomma un correttivo, per i casi di passaggio al 3° livello della categoria dei quadri direttivi allo scopo di evitare in ogni caso perdite economiche che risulterebbero incongrue a fronte di promozioni.

È appena il caso di ricordare come per i quadri direttivi sia prevista anche una voce denominata “assegno *ad personam*” che deriva dalla ristrutturazione tabellare compiuta con il contratto del 1999, che, come ricordato nel capitolo I, abolì l’indennità direttiva e le maggiorazioni di grado per i funzionari, conservando, peraltro, per coloro che ne fruivano il corrispondente importo economico <sup>(5)</sup>.

Per quel che attiene al buono pasto (c.d. *ticket restaurant*) il contratto nazionale stabilì che a ciascun lavoratore, eccezion fatta per i quadri direttivi di 3° e 4° livello retributivo, sarebbe spettato, per ogni giornata di effettuazione dell’intervallo meridiano (ovvero la pausa per i turnisti) un buono giornaliero per la consumazione del pasto fissato nella misura, ormai anacronistica, di 1,81 euro. Detto buono pasto viene compensato fino a concorrenza con quanto eventualmente riconosciuto allo stesso titolo anche tramite mense aziendali, e non spetta al personale in missione che fruisce del trattamento di diaria ovvero del rimborso delle spese per l’effettiva consumazione del pasto.

La predetta disciplina nazionale, peraltro, risulta nei fatti residuale, l’importo è davvero irrisorio e la materia è stata generalmente regolata, per accordo o unilateralmente, in sede aziendale, prevedendo importi ben più elevati e comprendendo anche i quadri direttivi di 3° e 4° livello esclusi dal CCNL unicamente per ragioni storiche in quanto detta voce non era prevista per gli ex funzionari.

È appena il caso di ricordare come i buoni pasto siano esenti da imposizione fiscale fino ad un certo importo e dunque costituiscano un elemento retributivo particolarmente apprezzato sia

---

<sup>(5)</sup> Per quanto concerne una peculiare controversia inerente all’assorbibilità o meno di tale voce, si veda Trib. Milano 14 aprile 2007, in *NGL*, 2007, p. 192.



dalle aziende che dai lavoratori. Recentemente si sta affermando, anche per ragioni fiscali, il c.d. ticket elettronico rispetto al quale la legge di bilancio 2020 ha elevato ad 8 euro il valore fiscalmente esente (diminuendo a 4 quello relativo al buono cartaceo, per scoraggiarne l'utilizzo).

Completano la parte economica del contratto, per quel che attiene ad aree professionali ed aree direttive, una serie di indennità e compensi vari. Si tratta delle indennità di turno diurno e notturno, di quelle per gli addetti al sabato alla consulenza e nelle succursali presso località turistiche o centri commerciali o ipermercati e grandi magazzini, all'indennità di reperibilità e per "intervento"; delle indennità limitate alla 2<sup>a</sup> area professionale, 1° livello retributivo, ed alla 1<sup>a</sup> area professionale, concernenti la vigilanza diurna e notturna.

Appare opportuno evidenziare come con il rinnovo contrattuale del 2012, gli incrementi retributivi concordati a far tempo da 1° giugno 2012 e fino al 30 giugno 2014, siano stati accordati sotto forma di EDR, invece che tramite incrementi delle voci stipendio e scatti di anzianità. La ragione di tale scelta risiedeva nella necessità di contenere gli incrementi, anche indiretti, del costo del lavoro nelle banche e nelle imprese finanziarie, in quanto si stabilì espressamente che detti importi, proprio in conseguenza delle caratteristiche dell'emolumento, non sarebbero stati computati ai fini degli istituti contrattuali nazionali (ad esempio nel compenso per lavoro straordinario), del trattamento di fine rapporto e ai fini dei trattamenti di quiescenza e/o di previdenza aziendale, nonché di ogni altro trattamento aziendale. Si stabilì espressamente che la "tabellizzazione" dell'EDR (cioè il relativo inserimento nelle voci retributive classiche) sarebbe avvenuta dal 1° luglio 2014 secondo i criteri per tempo stabiliti dalle parti. Accordi successivi si sarebbero occupati appunto, ed a fatica, della tabellizzazione.

Questa misura di contenimento del costo del lavoro fu affiancata dalla previsione secondo cui nel periodo 1° gennaio 2013-31 luglio 2014 non sarebbe maturata l'anzianità dei lavoratori ai fini degli scatti di anzianità e che, nel periodo 1° gennaio 2012-31 dicembre 2014, il trattamento di fine rapporto dei lavoratori sarebbe stato calcolato esclusivamente sulle voci stipendio e scatti di anzianità, escludendo cioè, ai sensi dell'art. 2120, secondo comma, c.c., ogni altro emolumento. Soluzione questa prorogata dal contratto del 2015 fino al 31 dicembre 2018.

Per quanto attiene ai dirigenti, il CCNL 10 gennaio 2008 (art. 8), non modificato dall'accordo di proroga 29 febbraio 2012, né dal CCNL del 2015, chiarì che il trattamento economico del dirigente «viene fissato dall'impresa» e che la relativa struttura si determina «di massima» secondo quanto previsto dalle norme del contratto stesso. Detta struttura era costituita dallo stipendio, dagli scatti di anzianità (e dall'importo *ex* ristrutturazione tabellare), per 13 mensilità.

Gli scatti di anzianità, a far tempo dal 1° gennaio 2001, hanno avuto la medesima cadenza temporale già ricordata per le altre categorie, ma un diverso numero massimo complessivo di nove se si trattava di dirigente (o funzionario) alla data del 1° luglio 1995 (anche in questo caso ormai una data assai risalente nel tempo) e di sette se l'interessato era stato assunto (o nominato funzionario o dirigente) successivamente. Si considerava utile anche l'anzianità maturata nella categoria degli ex funzionari e si precisava che nel passaggio da quadro direttivo di 3° o 4° livello a dirigente si sarebbe mantenuta l'anzianità maturata con detto inquadramento.

Il contratto del 2015, come già accennato, ha abolito, possiamo affermare definitivamente, l'istituto degli scatti.

Deve sottolinearsi in particolare il richiamo operato dal contratto alla discrezionalità dell'impresa nello stabilire l'ammontare del

trattamento economico complessivo del dirigente e la possibilità per la stessa di attenersi o meno alla struttura retributiva ivi indicata, e cioè alla ripartizione del trattamento nelle voci retributive nazionali (ora il solo stipendio). Ed in effetti nel contratto è previsto unicamente il livello “minimo” dello stipendio, senza alcuna indicazione ulteriore con riguardo agli eventuali trattamenti più elevati che, come si è visto nel capitolo relativo agli inquadramenti, sono richiamati unicamente all’art. 2 e restano nella piena discrezionalità dell’impresa stessa.

### **3. La peculiarità dell’indennità di rischio**

L’indennità di rischio rappresenta uno degli emolumenti più caratteristici del contratto dei bancari in quanto risulta strettamente collegata alle attività di cassa nei confronti della clientela e del maneggio da parte del personale di contanti o di valori.

La tematica si connette strettamente al tema della responsabilità patrimoniale di carattere contrattuale e della conseguente obbligazione risarcitoria a carico del lavoratore che abbia cagionato “ammanchi” e dunque un danno all’azienda, agendo con colpa o dolo.

La relativa previsione è inserita nel capitolo dedicato al trattamento economico, tra le c.d. “indennità modali” e stabilisce che l’indennità compete al personale incaricato del servizio di cassa e della custodia dei pegni nei casi, nelle misure mensili e con i criteri indicati in un’apposita tabella allegata.

A conferma del carattere retributivo dell’emolumento è bene ricordare che dal 1999 il medesimo è assoggettato a contribuzione previdenziale ai sensi del d.lgs. 2 settembre 1997, n. 314.

Tale tabella individua diverse figure tipiche, invero descritte con riguardo ad una organizzazione obsoleta dei servizi di sportello,

ed attribuisce alle medesime il diritto a percepire l'indennità in misure diverse, in ragione della diversa entità del "rischio" connesso alle mansioni espletate. Fra dette figure la più significativa è quella dei «cassieri che hanno con continuità effettivo maneggio di valori inerente alle operazioni svolte direttamente allo sportello dei contanti», che percepiscono l'indennità nell'importo massimo, ma vi sono anche indicati gli «addetti allo sportello che effettuano esborsi e/o introiti di valori», i cassieri che operano allo "sportello non contanti" e quelli che hanno «maneggio di valori non esplicabile allo sportello».

La previsione, che come può notarsi si caratterizza per una minuziosa, e non sempre facile, distinzione delle figure professionali cui è riconosciuto il diritto a percepire l'emolumento in questione, è completata dalla enumerazione di altre figure tipiche quali gli «addetti agli sportelli per l'incasso degli effetti, delle bollette e similari», gli «addetti alla cassa per coadiuvare il cassiere», gli addetti «alla stanza di compensazione che svolgono mansioni di maneggio di contanti o valori non esplicabile allo sportello».

Diversi, come detto, sono gli importi mensili spettanti in dette circostanze, che differiscono anche in ragione della qualità della mansione (*front office* o *back office*) e dunque dell'inquadramento degli interessati, nella maggior parte riconducibile alla 2<sup>a</sup> area professionale (ne sono esclusi i quadri direttivi di 3<sup>o</sup> e 4<sup>o</sup> livello).

Una particolare distinzione ulteriore è costituita dalla "piazza" (generalmente identificata con il comune) in cui i compiti stessi sono espletati: gli importi più elevati competono presso i «capoluoghi di provincia e centri aventi intenso movimento bancario». Le misure in questione sono commisurate ad un utilizzo nei compiti che vi danno titolo per 5 ore giornaliere e per l'intero mese; nell'ipotesi di utilizzo per periodi superiori sono fissate apposite maggiorazioni, del 20% in caso di utilizzo per 6 ore e di un ulteriore 14% se superiore, fino al massimo di adibizione indivi-

duale di 6,5 giornalieri. Per di più presso numerose aziende la materia, pur non essendo oggetto di specifico rinvio al secondo livello di contrattazione, è stata spesso oggetto di revisione tramite l'introduzione, spesso assai risalente nel tempo, di clausole di miglior favore, soprattutto nei casi di brevi sostituzioni.

Merita a questo punto di essere evidenziato come la minuziosa regolamentazione contrattuale non abbia avuto modifiche sostanziali almeno dal 1999 ad oggi, né gli importi siano stati aumentati nelle più recenti tornate contrattuali, dunque da circa venti anni.

In effetti, va registrato come da parte delle imprese si sia più volte tentato – come si vede senza successo – di superare tale disciplina sia per ragioni di costo – ne fruivano in un passato ancora recente circa un terzo dei lavoratori bancari – sia perché l'evoluzione tecnologica ha drasticamente ridotto i margini reali di rischio connessi al maneggio di contanti e valori, e lo stesso “contatto” con il contante, anche per effetto dello svilupparsi delle transazioni finanziarie “in remoto”, tramite internet, bancomat, POS o carte di credito e di debito.

Inoltre, si sono diffuse, e risultano da tempo generalizzate, forme assicurative che i lavoratori stipulano in proprio o per il tramite del sindacato (che ne ha fatto uno strumento di proselitismo), le quali sovengono gli interessati nei casi in cui vi siano reali “ammanchi di cassa” ad essi imputabili.

L'opposizione costante dei sindacati ad ogni modifica della disciplina – ad esempio tramite appunto polizze assicurative “offerte” dalle imprese con oneri ridotti – appare originata anche dal fatto che l'indennità di rischio ha finito per rappresentare una integrazione del trattamento retributivo dei destinatari, sia pure sostanzialmente “congelata”, alla quale non si è inteso rinunciare.

Ne è scaturita, sul piano sindacale, una situazione di stallo che ha determinato appunto il mantenimento della disciplina

dell'indennità di rischio nel contratto nazionale, ma ne ha impedito ogni concreta modificazione, sia negli importi, sia nell'identificazione dei destinatari, che non ha dunque formalmente risentito dell'evoluzione organizzativa e produttiva delle imprese creditizie.

Tornando ad analizzare i profili caratteristici dell'istituto da un punto di vista più strettamente giuridico, può rilevarsi come il contratto stabilisca espressamente che «l'indennità di rischio cessa col cessare delle funzioni che la giustificano e non spetta nel caso di assenza dal servizio superiore al mese che non sia dovuta a ferie o malattia». L'indennità compete ai sostituti limitatamente al periodo di adibizione.

Si esplicita così (l'eccezione limitata conferma la regola) la caratteristica tipica di un'indennità modale, cioè di un emolumento che, per le sue caratteristiche e per la sua funzione, è sottratto all'operatività del principio di irriducibilità della retribuzione in caso di adibizione a mansioni diverse, ricondotto all'art. 2103 c.c. alla luce dell'art. 36 Cost.

Come accennato, la previsione contrattuale prevede però due eccezioni che sono frutto esclusivamente di volontà negoziale: l'interessato mantiene il diritto a percepire l'indennità durante le ferie e l'assenza per malattia di qualunque durata, nonché per ogni altra assenza di durata fino ad un mese.

Si ritiene, per consolidato indirizzo della dottrina e della giurisprudenza, che resta al di fuori del divieto di irriducibilità quella parte di retribuzione che risulta intrinsecamente e strettamente connessa a particolari modalità di svolgimento della prestazione.

Presenta indubbiamente caratteristiche del genere l'indennità (anch'essa definita modale dal CCNL) «per lavori svolti in locali sotterranei» che viene, infatti, corrisposta per il tempo in cui il lavoratore è utilizzato in locali dove maggiore è il “disagio” connesso alla mancanza di luce naturale.

Caratteristiche simili possono riconoscersi anche nell'indennità di reperibilità, di turno o per lavoro notturno, ecc. Emolumenti del genere non sono dunque connessi in alcun modo alla qualità della prestazione lavorativa, né sono espressione del patrimonio professionale acquisito dal lavoratore.

Diversamente, nella retribuzione del lavoratore non riducibile in conseguenza dello spostamento a mansioni diverse, rientrano tutti quegli emolumenti che gli vengono erogati in considerazione delle qualità e delle caratteristiche strutturali delle pregresse mansioni, ad esempio per la loro difficoltà, per le specifiche conoscenze esplicitate, e che, come detto, costituiscono espressione del patrimonio professionale acquisito (si è accennato peraltro in precedenza all'indennità di ruolo chiave dei quadri direttivi).

#### **4. Dal premio di rendimento al premio aziendale, dal sistema incentivante al premio unico di risultato**

Nel settore del credito, accanto alla corresponsione dei c.d. minimi tabellari, si registrano da lungo tempo specifici emolumenti retributivi, per il personale, collegati alle performance aziendali <sup>(6)</sup>.

La prima esperienza codificata nel contratto collettivo (CCNL 18 giugno 1970) è rappresentata dal premio annuale di rendimento, con una previsione che recepiva un'ormai consolidata prassi riscontrata nella generalità delle banche.

L'emolumento è stato per lungo tempo il principale oggetto della contrattazione integrativa aziendale (fino al CCNL 30 aprile

---

<sup>(6)</sup> Per un'attenta ricostruzione storica si veda L. PROSPERETTI, G. DURANTE, *op. cit.*

1987) ed era caratterizzato da una minima, se non assente, flessibilità.

Dunque, il premio annuale di rendimento nel tempo si era sostanzialmente trasformato in una “voce fissa” della retribuzione, soggetto a continue rivendicazioni al rialzo da parte sindacale e con uno scarso effetto motivazionale sui dipendenti per l’assenza di ogni collegamento reale con i risultati aziendali e, tantomeno, del singolo lavoratore, fatta eccezione per la connessione con le “note di classifica” individuali.

Le parti nazionali considerarono la voce economica in parola nell’ambito dei rinnovi contrattuali per la quantificazione degli incrementi retributivi del personale bancario; ciò fu possibile definendo un importo “standard” a titolo di premio di rendimento, costituito da una parte variabile (in percentuale della voce stipendio, già paga di livello, e degli scatti di anzianità) in aggiunta ad una cifra fissa.

Con il CCNL 23 novembre 1990, si congelò il premio di rendimento, ancorandolo agli ultimi criteri fissati in azienda ed impedendo possibili ulteriori rivendicazioni da parte sindacale, anche mediante la contestuale eliminazione del tema tra quelle trattabili nel contratto integrativo.

Infine, in occasione della definizione della nuova struttura della retribuzione (a far tempo dal 1° gennaio 2000, ai sensi del CCNL 11 luglio 1999), il premio annuale di rendimento scomparve in quanto redistribuito nelle 13 mensilità della voce stipendio, mantenendo solo l’eventuale eccedenza presente a livello aziendale rispetto allo standard di settore, sotto forma di “ex premio di rendimento”, non suscettibile di modifiche quanto a criteri, misure e modalità di corresponsione.

L’introduzione del premio di produttività – cioè di un nuovo elemento retributivo collegato alle performance del personale, da negoziare nei contratti integrativi – risale al citato CCNL del



1990 e, in particolare, alla mediazione ministeriale che caratterizzò quella tornata di rinnovo (intesa 12 aprile 1990).

Va notato come si sia trattato di una disposizione innovativa nel panorama delle relazioni industriali che entrerà a far parte dell'esperienza contrattuale di altri importanti settori solo dal 1993 per effetto del protocollo stipulato quell'anno a livello interconfederale.

Con essa si intendevano raggiungere, anche sulla base di criteri esemplificativi di determinazione del premio contenuti nello stesso contratto nazionale, due obiettivi fondamentali:

- una più moderna e razionale ripartizione del reddito tra azienda e dipendenti, secondo linee coerenti con l'andamento economico dell'impresa;
- la promozione di un clima aziendale più partecipativo, attraverso l'individuazione di un comune obiettivo rappresentato da un equilibrato sviluppo reddituale dell'impresa nel tempo.

Successivamente, con il contratto collettivo 19 dicembre 1994, venne demandata alla contrattazione di secondo livello, con decorrenza non anteriore al 1° gennaio 1996, la definizione di un premio aziendale (in sostituzione di quello di produttività) che fosse in linea con le indicazioni contenute in materia, per la generalità del mondo delle imprese private, nel protocollo sulla politica dei redditi 23 luglio 1993.

Tale erogazione, avrebbe dovuto dunque risultare configurata, come recitava il protocollo, «in stretta correlazione ai risultati conseguiti nella realizzazione di programmi concordati tra le Parti, aventi come obiettivo incrementi di produttività del lavoro, di qualità ed altri elementi di competitività di cui le imprese dispongano, nonché ai risultati legati all'andamento economico dell'impresa».

Il sostanziale mutamento operato con le intese del 1994 appare dunque evidente in quanto l'area di condivisione dei risultati tra

azienda, lavoratori e sindacati non è limitata al solo possibile miglioramento della prestazione dei dipendenti (livelli di produttività del fattore lavoro), bensì al perseguimento di più significativi obiettivi quali, ad esempio, il raggiungimento di una migliore competitività, redditività, efficienza e qualità (7).

Nell'ambito del successivo rinnovo del contratto collettivo di lavoro, l'importanza crescente assunta nel tempo dalla retribuzione variabile nell'ambito del trattamento economico complessivo, spinse le parti ad integrare ulteriormente la disciplina del premio aziendale.

Pertanto, con l'intesa 11 luglio 1999, in aggiunta ai criteri già contenuti nel CCNL 19 dicembre 1994, fu previsto che le condizioni ed i criteri di erogazione sarebbero stati strettamente correlati «ad un migliore andamento dei risultati economici dell'impresa, tenendo anche conto degli apporti professionali».

Ciò vuol dire che il premio in oggetto doveva essere parametrato «tenendo anche conto degli apporti professionali, delle attività svolte e della funzione ricoperta» oltre che del livello di inquadramento. Tale formulazione è rimasta invariata nei successivi contratti nazionali.

Peraltro, di fronte ad applicazioni aziendali non sempre ortodosse, le parti vollero precisare il proprio forte impegno affinché il premio aziendale avesse le caratteristiche di elemento realmente variabile della retribuzione, in stretta correlazione con i risultati conseguiti in sede aziendale.

Per legare quote crescenti di retribuzione alle performance dell'impresa, motivando il personale a partecipare attivamente al perseguimento degli obiettivi imprenditoriali, con il CCNL 11 luglio 1999 è stata introdotta una nuova previsione a livello nazionale in tema di "sistema incentivante". In particolare, si è stabilita

---

(7) *Ibidem.*

la facoltà dell'impresa di prevederne l'istituzione, specificando che l'erogazione risulta subordinata al raggiungimento di specifici obiettivi diversi da quelli prescelti per il premio aziendale, anche sotto forma di *stock option* e *stock granting*.

L'azienda deve, poi, determinarne l'ammontare globale, i criteri di attribuzione, i tempi di corresponsione per gruppi omogenei di posizioni lavorative in relazione agli obiettivi assunti e deve tener conto anche del personale che fornisce "contributi indiretti" al raggiungimento dei risultati.

La normativa nazionale è rimasta sostanzialmente inalterata anche nei successivi CCNL, ad eccezione di una revisione della procedura di coinvolgimento delle strutture sindacali al fine di definire certi e limitati tempi per lo svolgimento della stessa.

Nonostante le reiterate richieste delle organizzazioni sindacali di contrattare il sistema incentivante l'attuale previsione configura un confronto sindacale che viene definito di "negoziato debole", in quanto non sussiste l'obbligo di raggiungere l'intesa: infatti, al termine della procedura, l'impresa può comunque adottare i provvedimenti deliberati anche in assenza di accordo, ovviamente sfidando il dissenso sindacale.

Deve, peraltro, osservarsi, che la tematica degli incentivi al personale è da alcuni anni all'attenzione anche sotto il profilo più propriamente sociale, per gli aspetti reputazionali delle banche e per quello della responsabilità delle banche stesse e del personale nella collocazione alla clientela dei prodotti finanziari.

Nel 2004, nel contesto del protocollo sullo sviluppo sostenibile e compatibile del sistema bancario, si sentì l'esigenza di specificare che i sistemi incentivanti devono caratterizzarsi per «oggettività e trasparenza», «al fine di rafforzare all'interno delle imprese il necessario clima di fiducia, coesione e stabilità». Già il protocollo sul settore bancario del 1997 auspicava «sistemi premianti definiti dalle aziende in modo trasparente». Con obiettivi analoghi il con-

tratto collettivo richiama oggi la necessità che i sistemi incentivanti siano strutturati in maniera coerente con i contenuti della MiFID sui mercati e strumenti finanziari, nonché con le sempre più stringenti disposizioni dell’Autorità di vigilanza in tema di *compliance*. Il protocollo firmato in data 8 febbraio 2017 ha attuizzato e ulteriormente rinforzato tali impegni di fronte alla forte volontà dei sindacati di fronteggiare le c.d. pressioni commerciali sul personale, finalizzate indebitamente ad aumentare i risultati aziendali nel rapporto con la clientela.

Un fenomeno da evidenziare, di pari passo con i più recenti rinnovi di accordi aziendali o di gruppo, è la tendenza ad abbinare il premio, o quote di esso, con interventi di “welfare”, nell’ambito di premi definiti “sociali”, anche per sfruttare al meglio benefici di carattere fiscale che il legislatore, sia pure con molte e incerte modificazioni, ha messo a punto in anni recenti e che sembrano essersi consolidati in quelli più prossimi.

Viceversa, i sistemi incentivanti, hanno registrato una maggiore variabilità e, negli anni più vicini, e non sono stati affatto corrisposti in diverse situazioni aziendali di difficoltà ed in presenza di bilanci d’esercizio “in rosso” (8).

Alla luce dunque di un’esperienza sul campo non sempre positiva e della necessità di coordinare le politiche aziendali in tema di salario variabile, l’accordo di rinnovo del 2012 ha previsto la possibilità che in sede aziendale si stabilisse, d’intesa fra l’impresa ed il sindacato, di sostituire il premio aziendale ed il sistema incentivante con un unico elemento retributivo variabile legato ai risultati aziendali denominato “premio variabile di risultato”.

Detto emolumento viene determinato «sulla base di criteri di produttività e/o redditività aziendale e/o di gruppo, nonché di

---

(8) Si veda ad es. *Rapporto ABI sul mercato del lavoro nell’industria finanziaria*, Bancaria, 2011.

altri obiettivi, anche di carattere qualitativo, generali o specifici per gruppi omogenei di posizioni lavorative, tenendo conto anche degli apporti professionali individuali». «Tale elemento retributivo dovrà presentare i caratteri di variabilità e di effettiva correlazione ai risultati dell'impresa». «I criteri di determinazione dovranno rispettare i principi contenuti nelle disposizioni di Banca d'Italia o dettati dalle competenti autorità internazionali relativamente alla componente variabile dei sistemi di remunerazione». La norma è stata confermata nel 2015 e, a quanto consta, non ha subito variazioni neanche nel 2019; in merito si sono registrate alcune positive esperienze nell'ambito di grandi gruppi.

## Capitolo X. Formazione e sviluppo professionale

### 1. Addestramento e formazione del personale

Nel presente capitolo si affronta una tematica che ha assunto un'importanza crescente nel tempo, di pari passo con l'aumento della complessità della normativa in materia creditizia e finanziaria, delle sempre più rilevanti responsabilità imposte da discipline specifiche – quali quelle in tema di antiriciclaggio, privacy e *compliance* – dell'innovazione tecnologica, del continuo progresso nella qualità e nella quantità dei prodotti e dei servizi offerti dalle imprese creditizie, nel crescente interesse anche in sede europea per la c.d. formazione continua, considerata sempre più un fattore essenziale per assicurare l'*employability* del personale.

Ciò ha indotto ABI e sindacati a prestare maggiore attenzione alla formazione e ai criteri di sviluppo professionale del personale e ad adottare una serie di previsioni in attuazione dei criteri contenuti nel protocollo governativo 4 giugno 1997, e più ancora nel conseguente e già ricordato accordo-quadro 28 febbraio 1998.

Nell'accordo-quadro, in particolare, si riconobbe la centralità del processo formativo, di riqualificazione e di valutazione, in quanto ritenuti fattori strategici per la realizzazione delle necessarie trasformazioni del sistema bancario.

Le parti si mostrarono convinte che, per attuare le maggiori flessibilità richieste (dal protocollo prima e dal CCNL poi) occorres-

se un pieno e consapevole coinvolgimento delle risorse umane nei processi organizzativi e produttivi. Bisognava, in buona sostanza, creare – oltre ad un sistema di regole chiare – una serie di meccanismi di incentivazione che, agendo sulle leve motivazionali individuali, inducessero il personale ad una piena collaborazione e ad assumere responsabilità diffuse.

Appare utile richiamare a questo proposito quanto disposto dall'art. 7 dell'accordo del 1998 il quale sottolineò come il recupero partecipativo e motivazionale di cui sopra può essere realizzato mediante un'adeguata e flessibile strumentazione contrattuale in materia di formazione e di opportunità di crescita e arricchimento professionale per tutto il personale. Occorre, in altri termini, che «i criteri di sviluppo professionale e di carriera siano improntati, da un lato, alla necessità di valorizzare le capacità professionali dei lavoratori sulla base di principi di pari opportunità anche attraverso la formazione e la mobilità professionale; dall'altro, a trasparenza e conoscibilità da parte dei lavoratori, anche per le posizioni a più elevato contenuto professionale».

Le innovazioni in parola sono, inoltre, rafforzate dalle indicazioni contenute nella Dichiarazione congiunta delle parti sociali europee del settore bancario sulla formazione continua del dicembre 2002 <sup>(1)</sup>. In tale occasione si precisò, in linea con la strategia europea, che la formazione e la riqualificazione professionale riguardano l'intera vita lavorativa. Da qui si evince il richiamo al c.d. *lifelong learning* (e cioè alla nozione di “formazione continua”), definito in sede europea, come «l'insieme di attività che contestualmente rispondono agli interessi di rafforzamento del bagaglio di competenze possedute dai lavoratori e alle esigenze di per-

---

<sup>(1)</sup> La dichiarazione congiunta intitolata *Life long learning in the banking sector* del 28 dicembre 2002 (sottoscritta da UNI-Europa Finanza e FBE) è riportata in appendice al CCNL e richiamata anche nel protocollo 16 giugno 2004 sullo sviluppo sostenibile e compatibile del sistema bancario.

formance delle imprese, per garantire competitività e occupabilità» dei lavoratori.

In pratica, attraverso la formazione disciplinata dal contratto collettivo, «il lavoratore diviene detentore a titolo personale di competenze professionali portabili e spendibili sia all'interno dell'azienda sia all'esterno di essa».

È interessante, peraltro, notare come il CCNL, all'art. 71 del testo del 2015, dedichi ancora specifica attenzione alla fase di addestramento iniziale del personale, quasi ad evidenziare una sorta di retaggio del passato in cui appunto il minor dinamismo organizzativo e produttivo delle banche rendeva importante “addestrare” il personale al momento dell'inserimento in azienda, ma meno significativo, rispetto ad oggi, formarlo successivamente.

Si prevede dunque l'obbligo delle aziende di provvedere «ad un opportuno addestramento dei dipendenti nuovi assunti con contratto non a termine inquadrati nella terza area professionale, primo livello retributivo e seconda area professionale, terzo livello retributivo (esclusi gli addetti a mansioni operaie), da tenersi di norma durante il periodo di prova e comunque entro il primo anno di servizio».

Tale addestramento, precisa la norma al secondo comma, non può essere di durata inferiore a quattro settimane, le quali possono anche non essere continuative, per gli addetti alla 3<sup>a</sup> area professionale, 1° livello retributivo, mentre per gli addetti alla 2<sup>a</sup> area professionale, 3° livello retributivo, la durata non può essere inferiore a due settimane. L'addestramento in parola deve essere svolto durante il normale orario di lavoro.

I successivi commi sanciscono, per tali categorie di lavoratori, la possibilità di partecipare a riunioni promosse durante l'orario di lavoro per illustrare la materia sindacale e del lavoro e il corrispondente diritto delle organizzazioni sindacali di indire e organizzare tali riunioni «previa comunicazione alla Direzione azien-



dale». Infine, è previsto che «per gli interventi dei dirigenti» sindacali, «da svolgersi secondo l'ordine di precedenza delle richieste comunicate alla Direzione aziendale competente con un preavviso di almeno 48 ore, è riservata al dirigente di ciascuna organizzazione sindacale, mezz'ora cumulabile nei casi di interventi congiunti di dirigenti appartenenti ad organizzazioni diverse».

Il contratto nazionale sottolinea, poi, all'art. 72 come la formazione continua del personale sia uno strumento essenziale per la tutela dell'occupazione, la mobilità, la crescita e lo sviluppo delle competenze professionali; concorra, unitamente ad altri fattori, allo sviluppo di carriera secondo quanto stabilito dalle specifiche norme in materia; assuma un ruolo strategico per la realizzazione delle necessarie trasformazioni del sistema bancario e la valutazione delle risorse umane ed un carattere selettivo in quanto elemento costitutivo della competenza professionale.

All'impresa viene attribuito l'obbligo di promuovere corsi di formazione professionale – nei confronti del personale in servizio con contratto a tempo indeterminato – uniformandosi a criteri di trasparenza e pari opportunità.

Nel promuoverli l'azienda deve rispettare la previsione contrattuale che le impone di offrire a ciascun dipendente un “pacchetto formativo” di ben 50 ore annue complessive. Una disposizione questa, inserita nel 1999 e successivamente confermata, che ha posto il settore bancario all'avanguardia nel nostro Paese per quantità di formazione professionale “obbligatoria”.

Nel dettaglio si prevede che la formazione interamente retribuita non può essere inferiore a 24 ore annuali, da svolgere durante il normale orario di lavoro; un ulteriore “pacchetto” di 26 ore annuali, di cui 8 retribuite da svolgere durante l'orario di lavoro e le residue 18 non retribuite da svolgere fuori del normale orario.

Tale formazione, dispone ancora il contratto, può essere svolta anche tramite autoformazione, con l'ausilio di un'adeguata stru-

mentazione, anche informatica. Ed in effetti risulta sempre più frequente il ricorso all'*e-learning*. Il vincolo di obbligatorietà che pone la norma riguarda il datore di lavoro, prima del lavoratore, nel senso che il datore ha l'obbligo di consentire l'effettiva partecipazione dei lavoratori ai corsi, ad esempio, portando a conoscenza di tutto il personale «tempi, modalità di effettuazione e programmi dei corsi». Tale obbligo è generalmente assolto tramite la pubblicazione dei programmi sulla "intranet" aziendale e l'indicazione di un ragionevole lasso di tempo per l'adesione volontaria.

Con riguardo al "pacchetto formativo" di 26 ore, si stabilisce che «vengono considerate dall'impresa, su richiesta dei lavoratori, eventuali particolari situazioni personali e/o familiari, con specifico riguardo al personale femminile, concordando con gli interessati le soluzioni organizzative che ne consentano l'effettuazione».

È opportuno sottolineare come, la formazione possa rientrare nell'ambito di iniziative promosse tramite Enbicredito, nonché realizzata con il concorso dei fondi interprofessionali, utili anche per l'accesso ad ulteriori finanziamenti pubblici (comunitari, nazionali e regionali).

Può ricordarsi, per completezza, come numerose iniziative formative siano indette anche per il tramite dell'ente di formazione, denominato ABIFORMAZIONE, facente capo appunto all'ABI.

L'accordo sul FOC del 2018 ha ulteriormente implementato le possibilità di finanziamento della formazione, già possibile tramite i Fondi interprofessionali Fondo banche assicurazioni (FBA) e Fondir, con particolare attenzione a quella indotta dall'innovazione tecnologica.

Quanto a programmi, criteri, finalità, tempi e modalità dei corsi di formazione obbligatoria, essi formano oggetto di valutazione congiunta nel corso di un apposito incontro tra le parti aziendali,

da tenere entro il mese di febbraio di ogni anno. Tale incontro va ripetuto nel corso dell'anno qualora l'impresa apporti sostanziali modifiche in materia.

Si dichiara, infine, che la partecipazione ad ulteriori corsi di addestramento professionale è, per i lavoratori invitati dall'imprenditore, facoltativa e deve comunque svolgersi durante l'orario di lavoro.

Sulle novità introdotte dall'accordo di rinnovo del 2019 si veda il capitolo I.

È appena il caso di ricordare come il contratto dei bancari contenga una specifica disciplina per quanto attiene alla formazione degli apprendisti, riformulata a seguito dell'accordo nazionale 24 aprile 2012, firmato in attuazione del d.lgs. n. 167/2011. Allo scopo di formare il personale assunto con rapporto di apprendistato professionalizzante, il contratto stabilisce, per 3 anni, un quantitativo annuale di 120 ore, di cui 40 sono quelle di base o trasversale richieste dal legislatore.

Con riguardo alla categoria dei dirigenti, il relativo contratto collettivo, all'art 20, individua – «alla luce dell'internazionalizzazione dei mercati, dei processi di ristrutturazione e di aggregazione in atto nell'industria finanziaria, della repentina evoluzione tecnologica, nonché dell'innovazione dei prodotti e dei servizi bancari» – «il ruolo strategico e la centralità» che rivestono la formazione e l'aggiornamento professionale dei dirigenti.

Si dispone che, ai fini del raggiungimento degli obiettivi di cui sopra, le imprese hanno la facoltà di avvalersi anche delle risorse derivanti da fondi interprofessionali e delle altre fonti di finanziamento della formazione manageriale. L'impresa deve fornire in maniera continua e permanente la formazione manageriale e l'aggiornamento culturale/professionale dei dirigenti, con iniziative che possono essere anche di autoformazione, consone alle

funzioni da essi ricoperte ed adeguate rispetto ai livelli di preparazione ed esperienza richiesti dalle responsabilità affidate.

È stabilito, altresì, che «Le iniziative formative devono essere opportunamente differenziate nei confronti dei neo dirigenti, di coloro che devono sviluppare in misura più avanzata le proprie competenze, nonché di coloro nei cui confronti, per esigenze rilevanti di ristrutturazione e/o riorganizzazione, occorra favorire l'occupabilità».

L'impresa ha il compito, sancito dal medesimo articolo, di informare annualmente gli organismi sindacali della categoria in merito ai criteri adottati relativamente a tale materia in modo tale da consentire a questi ultimi di prospettare eventuali proprie indicazioni in ordine a quanto comunicato.

Da evidenziare che «la partecipazione alle singole iniziative formative deve essere concordata fra l'impresa ed il dirigente interessato e non comporta alcun onere per il medesimo, nei limiti stabiliti fra le parti». Non vi sono pertanto disposizioni che quantifichino espressamente la formazione da impartire alla categoria, ma ciò appare ben comprensibile alla luce delle caratteristiche della stessa.

Al tema della formazione, con particolare riguardo all'adibizione a mansioni commerciali, è dedicata una parte importante del protocollo 8 febbraio 2017.

## **2. Sviluppo professionale e di carriera**

Le “capacità professionali” vengono definite dal CCNL, all'art. 73 del testo relativo a quadri direttivi ed aree professionali, come “patrimonio fondamentale” sia dell'impresa che dei lavoratori. Da tale principio discende che lo sviluppo delle capacità professionali è da un lato obiettivo strategico dell'imprenditore, il quale

lo utilizza come strumento per preservare e accrescere il capitale umano, dall'altro è un interesse giuridicamente tutelato dei lavoratori.

Sotto quest'ultimo aspetto il contratto collettivo nazionale stabilisce che sono le imprese a doversi impegnare per «valorizzare e sviluppare le capacità professionali secondo il principio delle pari opportunità ed in coerenza con le scelte strategiche, le esigenze organizzative e produttive delle imprese stesse, tenendo anche conto delle tecnologie, soprattutto informatiche, e dei bisogni formativi del personale».

Il bilanciamento dei due contrapposti interessi determina una disciplina normativa che traccia i limiti dei diritti di ciascuna parte contrattuale: nel primo caso il potere organizzativo del datore di lavoro, nel dovere di trasparenza («coerenza rispetto alle scelte strategiche») e di rispetto delle pari opportunità; nel secondo caso le “aspettative” di carriera dei lavoratori.

Lo sviluppo professionale deve realizzarsi attraverso formazione adeguata, esperienza pratica di lavoro e mobilità su diverse posizioni, ovviamente nel rispetto di quanto previsto in materia dall'art. 2103 c.c. Si dispone poi che lo sviluppo professionale deve tenere conto dei diversi apporti professionali connessi al differente inquadramento del personale e, in connessione alla valutazione professionale del personale, deve concorrere allo sviluppo di carriera del personale stesso. Merita di essere notato come, nell'art. 73, questo risulti un raro richiamo esplicito al concetto di “carriera”. Se ne deduce agevolmente che il contratto nazionale non contiene di per sé alcuna “garanzia” circa le progressioni del personale. Ciò spiega perché la tematica sia stata spesso oggetto di rivendicazione al secondo livello di contrattazione, con vari esiti, che tuttavia in alcuni casi hanno determinato una sorta di “automatismi” di progressione nell'inquadramento, almeno fino a certi livelli non apicali.

Il CCNL sottolinea, peraltro, che «in relazione a progetti aziendali per la gestione strategica delle risorse umane l'impresa può prevedere, informandone gli organismi sindacali, percorsi professionali per la formazione di determinate figure ritenute strategiche che prevedano sequenze programmate di posizioni di lavoro e di iniziative formative».

Le parti hanno voluto specificare che le lavoratrici assenti per maternità hanno il diritto di godere di quanto previsto dalla normativa in materia, senza che ciò possa, in alcun modo, pregiudicare lo sviluppo professionale delle stesse.

Per quanto concerne la categoria dei quadri direttivi il CCNL detta un'apposita disciplina in tema di sviluppo professionale, evidenziando come lo stesso sia finalizzato all'individuazione, ad opera dell'impresa, di figure professionali – correlate ai diversi livelli di responsabilità – sia nelle attività espletabili nell'ambito delle strutture centrali che nella rete commerciale. Ed, ancora, «la formazione in questa area deve risultare coerente rispetto ai predetti ruoli di riferimento, con specifica attenzione allo sviluppo delle competenze gestionali, di coordinamento e di attuazione integrata dei processi produttivi e/o organizzativi».

Relativamente al personale appartenente alla 3<sup>a</sup> area professionale lo sviluppo viene perseguito *in primis* attraverso una formazione di base nella quale i dipendenti verranno “istruiti” circa conoscenze generali relative al funzionamento dell'impresa, ai prodotti e servizi, alle procedure produttive e distributive; sviluppo di capacità di relazioni commerciali con la clientela. A tale fase ne seguirà, poi, «una più avanzata opportunamente integrata con esperienze pratiche di lavoro e mobilità su diverse posizioni di lavoro finalizzata ad accrescere nel lavoratore (lavoratrice) le competenze (specialistiche e/o commerciali e/o di coordinamento gerarchico)».

Con riguardo ai profili più elevati della 3<sup>a</sup> area professionale il CCNL stabilisce che debba essere prestata particolare attenzione alla modulazione di progetti di sviluppo professionale, con lo scopo di favorire la possibilità di accesso a ruoli di maggior rilievo anche facenti parte della categoria dei quadri direttivi.

### 3. Valutazione del personale

Il tema della valutazione del personale a fini contrattuali, nel settore bancario è stato affidato per decenni all'istituto delle “note caratteristiche” che si caratterizzavano per essere un “giudizio riassuntivo annuale” che l'azienda attribuiva al lavoratore secondo la seguente “classifica”: «ottimo, distinto, buono, normale, mediocre, insufficiente».

Anche a voler prescindere da forti analogie lessicali con il sistema scolastico, il meccanismo apparve piuttosto anacronistico e ormai privo di effetti sostanziali, nel quadro del confronto sfociato nell'accordo-quadro del 1998. Furono poste allora le basi per l'adozione, con il contratto del 1999, di un sistema di valutazione nuovo e più complesso, che risultasse al passo con le più moderne teorie e prassi in materia.

Attualmente il contratto pone subito in evidenza, come già accennato, che «lo sviluppo professionale, in connessione alla valutazione professionale, concorre allo sviluppo di carriera del personale». A tale scopo si definiscono alcuni criteri convenzionali per la valutazione del personale che appaiono, almeno sulla carta, quale pieno riconoscimento della “meritocrazia”. Tali criteri, considerati tra di loro concorrenti ed esemplificativi, sono enunciati all'art. 74; si tratta di «competenze professionali, precedenti professionali, padronanza del ruolo, attitudini e potenzialità professionali, prestazioni».

Nonostante tali criteri non siano, come detto, esaustivi, essi costituiscono un vincolo per la valutazione da compiersi da parte del datore di lavoro. Tale valutazione, dunque, non può limitarsi a tenere conto delle valutazioni professionali “in atto”, cioè impiegate rispetto al ruolo occupato dal lavoratore, ma deve tendere a valorizzare anche le competenze professionali potenziali, ossia le attitudini e le conoscenze personali non applicate.

Da ciò si può evincere come il datore di lavoro sia, in pratica, tenuto alla costante “mappatura” delle competenze e dei profili (“*skills*”), sia sotto il profilo tecnico che comportamentale. Ciò corrisponde ad una visione più dinamica ed efficiente del rapporto di lavoro e, insieme, appare rispettosa dei postulati comunitari in tema di “*lifelong learning*”.

L’impresa, ogni anno, attribuisce al lavoratore, ai sensi dell’art. 75, un «giudizio professionale complessivo», il quale deve essere comunicato per iscritto, accompagnato da una sintetica motivazione, entro il primo quadrimestre dell’anno successivo a quello cui si riferisce. Il lavoratore deve essere informato circa il merito della valutazione periodicamente, e dunque preventivamente rispetto alla sua formalizzazione nella comunicazione scritta di cui si è detto, nonché delle linee adottate dall’impresa stessa per garantire trasparenza alle opportunità di formazione, allo sviluppo professionale ed ai criteri di valutazione del personale. Il contratto attribuisce, poi, al dipendente la facoltà di richiedere chiarimenti al riguardo.

Si fa riferimento, inoltre, a quei casi in cui il lavoratore sia assente a causa di malattia, infortunio, gravidanza e puerperio, servizio militare, e tali assenze siano di durata tale da non consentire una valutazione ai fini del giudizio professionale. In tali casi il datore di lavoro deve fare riferimento – agli effetti degli automatismi, del premio aziendale e dell’ex premio di rendimento – all’ultimo giudizio conseguito dall’interessato. «L’eventuale quota del pre-



mio di rendimento eccedente lo standard di settore e il premio aziendale, il premio variabile di risultato, nonché l'elemento di garanzia retributiva, non vengono erogati in caso di giudizio di sintesi negativo».

Il contratto fissa minuziosamente presupposti, modalità e termini per la procedura di ricorso del lavoratore, disponendo che «il lavoratore che ritenga il complessivo giudizio professionale non rispondente alla prestazione da lui svolta può presentare un proprio ricorso alla Direzione aziendale competente entro 15 giorni dalla comunicazione. Nella procedura il lavoratore (lavoratrice) può farsi assistere da un dirigente dell'organizzazione sindacale stipulante, facente parte del personale, a cui conferisce mandato». L'impresa, ricevuto il ricorso e dopo aver sentito il lavoratore interessato entro 30 giorni dal ricorso stesso, deve comunicare le proprie determinazioni nei successivi 60 giorni. «Il lavoratore, cui sia stato attribuito il giudizio di sintesi negativo può, a richiesta, ottenere il cambiamento di mansioni e, compatibilmente con le esigenze di servizio, essere trasferito ad altro ufficio».

Il capitolo si chiude con l'art. 76 dedicato al coinvolgimento sindacale sulle linee adottate dall'azienda in materia di sviluppo professionale e valutazione del personale.

Sull'accordo di rinnovo 2019 si veda il capitolo I.

## Capitolo XI. La bilateralità nel credito

Lo sviluppo della bilateralità nel settore bancario a livello nazionale rappresenta un fenomeno piuttosto recente, diciamo degli ultimi trent'anni, ma si è dilatato notevolmente negli anni più recenti fino a rappresentare una caratteristica di successo del settore, anche nel confronto con altri comparti.

In campo sindacale per enti bilaterali si intendono generalmente quei soggetti, composti da rappresentanti delle associazioni datoriali o delle imprese e da rappresentanti sindacali o dei lavoratori, nel cui ambito si sviluppano forme di partecipazione, distaccandosi dalle logiche più propriamente conflittuali tipiche della relazione sindacale.

La prima più significativa esperienza maturata nel settore bancario può essere considerata quella della Casdic, la Cassa nazionale di assistenza sanitaria del settore del credito.

Essa fu costituita, inizialmente per il solo personale direttivo delle banche con i sindacati rappresentativi di tale personale, con atto del 3 dicembre 1992, sulla base delle previsioni inserite nei contratti nazionali del 1987 e del 1990 e dell'accordo nazionale 2 dicembre 1992.

Finalità dell'ente, nel campo dell'assistenza sanitaria integrativa, fu quella di sovvenire detto personale in caso di spese connesse a malattie e infortuni. Veniva garantita la facoltà delle aziende di

aderire o no alla Cassa in relazione all'esistenza di soluzioni diverse in materia.

Con l'accordo 28 dicembre 1999, fu definito l'allargamento della base associativa della Cassa a tutto il personale del settore del credito. L'accordo fu quindi sottoscritto da tutte le organizzazioni sindacali del comparto.

Con i contratti nazionali 8 dicembre 2007 (per aree professionali e quadri direttivi) e 10 gennaio 2008 (per i dirigenti) venne introdotta a favore di tutto il personale una copertura assicurativa per *long term care*, da garantire per il tramite della Casdic.

Si trattò di una innovazione particolarmente significativa e di grande rilievo sul piano sociale, al fine di assicurare una copertura di carattere economico a quei lavoratori che, anche a distanza di anni dalla cessazione del loro rapporto di lavoro, siano colpiti da eventi imprevisti e invalidanti tali da comportare uno stato di non autosufficienza, sulla base di parametri analiticamente predefiniti. In questo caso tutto personale destinatario del contratto nazionale risulta anche destinatario della predetta misura.

Più recentemente tali prestazioni sono state assicurate per il tramite della Fondazione per la *long term care* dei dipendenti del settore del credito, in qualità di ente filantropico a base partecipativa. Essa costituisce continuazione e completamento delle attività della Casdic.

Va poi ricordato il FBA costituito con l'accordo interconfederale sottoscritto da ABI, Ania e Cgil, Cisl e Uil l'8 gennaio 2008 che rappresenta il Fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua dei dipendenti (esclusi i dirigenti) operanti nei settori del credito e delle assicurazioni ad esso aderenti.

Come noto, la possibilità di costituire fondi di tale natura è stata prevista dall'art. 118 della l. 23 dicembre 2000, n. 338, allo scopo di promuovere lo sviluppo della formazione professionale conti-

nua, in un'ottica di competitività delle imprese e di garanzia di occupabilità dei lavoratori.

FBA, che non ha fini di lucro, provvede a promuovere e finanziare piani formativi aziendali, territoriali e settoriali, definiti sulla base di accordi tra le parti sociali, per mezzo di avvisi e progetti che mirano a rispondere alla crescente domanda di professionalità e riqualificazione delle risorse umane.

Più in particolare, il Fondo ha tra i suoi principali obiettivi il sostegno ed il finanziamento di azioni volte all'aggiornamento continuo dei lavoratori e delle lavoratrici dipendenti dalle aziende associate; la promozione ed il finanziamento di attività di qualificazione e riqualificazione per figure professionali di specifico interesse delle aziende nonché del personale a rischio di esclusione dal mercato del lavoro; la promozione ed il finanziamento di piani di formazione individuali e di azioni propedeutiche a tali piani. Al finanziamento della formazione dei dirigenti dei settori bancario e assicurativo provvede un ente separato, denominato Fondir secondo linee operative mirate rispetto alle esigenze di detto personale.

Altro soggetto bilaterale, costituito unicamente sulla base della volontà delle parti contrattuali del settore del credito è Prosolidar, attualmente costituito sotto forma di Fondazione.

Con il protocollo sottoscritto da ABI e sindacati il 13 gennaio 2005 si diede vita ad un ente bilaterale allo scopo di finanziare progetti di solidarietà sociale; l'iniziativa di creare un soggetto paritetico stabile faceva seguito alle numerose iniziative che le parti erano solite assumere in favore di popolazioni colpite da calamità naturali quali terremoti e alluvioni. Si stabiliva generalmente in tali casi che le imprese contribuissero al finanziamento di specifici progetti con somme equivalenti a quelle raccolte fra il personale volontariamente.

Oggi la contribuzione all'ente è basata su una somma di pochi euro che viene trattenuta annualmente ai lavoratori che, peraltro, sono liberi di non aderire al prelievo manifestando la propria volontà in tal senso.

L'attività di Prosolidar, basata su solidi valori di solidarietà umana, si è notevolmente ampliata nel tempo finendo per abbracciare molti progetti in tutte le parti del mondo con aiuti per scuole, ospedali ed istituzioni, in favore di popolazioni particolarmente colpite da eventi catastrofici o segnate dalla povertà o dalla guerra. I progetti sono rigorosamente esaminati e valutati in seno all'ente.

Nacque invece nel 1998 Enbicredito, ancora una volta per accordo fra le parti firmatarie del contratto nazionale.

Scopo iniziale dell'ente, anch'esso senza fini di lucro e costituito sotto forma di associazione non riconosciuta, fu quello di promuovere e sostenere il dialogo sociale tramite iniziative ed intese in tema di formazione e riqualificazione professionale, concordate nell'ambito degli organi dell'ente.

Nel suo ambito opera da alcuni anni il FOC costituito in forza del CCNL del 2012 allo scopo di adottare misure concrete per favorire l'occupazione, soprattutto di giovani, presso le imprese del settore bancario. Esso rappresenta una vera intuizione delle parti contrattuali e non ha eguali in altri settori produttivi.

La prima prestazione prevista fu infatti quella di finanziare l'assunzione di personale con un contributo, da erogare direttamente alle aziende interessate, pari a 7.500 euro in un triennio (9mila euro per le assunzioni effettuate in aree svantaggiate del Paese).

L'ente è finanziato dal contributo di tutti i lavoratori dipendenti del settore pari ad una giornata lavorativa per effetto della rinuncia ad una giornata l'anno di ex festività o di banca delle ore. Al Fondo contribuiscono anche i dirigenti di vertice delle aziende.

Con il contratto del 2014 si è stabilito anche di erogare una somma ai lavoratori assunti con il salario di inserimento professionale allo scopo di colmare il gap rispetto ai lavoratori del 1° livello della 3<sup>a</sup> area professionale.

Con l'accordo 29 gennaio 2018, sulla base dei mandati contenuti nel predetto contratto, le funzioni del FOC sono state notevolmente ampliate anche per favorire l'utilizzo effettivo delle ingenti somme raccolte, ben superiori alle esigenze di finanziamento per le predette finalità. Su tali misure si è già detto in precedenza.

Nel capitolo I sono state indicate le novità introdotte con l'accordo di rinnovo del 2019 tendenti a conservare le fonti di finanziamento ed a valorizzare ulteriormente l'attività dell'ente.

Meno felice è stata invece nel tempo l'esperienza degli Osservatori tempo per tempo previsti dal contratto nazionale, così come della Commissione sulle pari opportunità regolata nel dettaglio da un accordo del 2013. Tali organismi non sono mai entrati effettivamente in operatività. Così come attende ancora un sostanziale via libera la Commissione nazionale sulle politiche commerciali istituita con il richiamato accordo nazionale del 2017, forse per la mancanza di una vera e propria funzione sanzionatoria che i sindacati avrebbero voluto attribuire all'organismo.

Ulteriori esperienze di bilateralità sono state introdotte con l'accordo di rinnovo del 2019: si veda in proposito il capitolo I.

Infine merita di essere ricordato il ben noto Fondo di solidarietà per la riconversione e riqualificazione professionale, per il sostegno dell'occupazione e del reddito del personale del credito ora disciplinato dal d.m. 28 luglio 2014, n. 83486, ai sensi dell'art. 3 della l. n. 92/2012.

Il Fondo opera dal 2001 ed ha assistito oltre 60mila lavoratori coinvolti in processi di esodo per lo più volontario determinato dai processi di ristrutturazione e riorganizzazione delle imprese bancarie.

Al riguardo occorrerebbe una trattazione a sé stante, ma ciò che preme in questa sede è sottolinearne l'efficacia dimostrata in quasi vent'anni di applicazione evitando nella generalità dei casi il ricorso ai licenziamenti collettivi ed impatti sociali devastanti.

Così come non vi è spazio per esaminare la fioritura di enti bilaterali nati per iniziativa delle parti contrattuali aziendali o di gruppo. Basti dire che essi abbracciano oggi una ampia gamma di tematiche, dalle pari opportunità, alla formazione, dalla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro alle politiche commerciali e rappresentano vere e proprie camere di decantazione del conflitto.

La strada della bilateralità si è dunque dimostrata particolarmente efficace nel comparto bancario, nonostante qualche limitata incertezza, e non a caso le parti contrattuali ne hanno previsto nell'accordo del 2019 l'ulteriore ampliamento e rafforzamento.

## Considerazioni conclusive

Ancora una volta dunque è stato stipulato, in chiusura del 2019, un nuovo contratto collettivo nazionale per il personale bancario al termine di una trattativa come sempre complessa. Ce ne sarà un altro fra tre, quattro o cinque anni? Si potrebbe trattare a ben vedere del “contratto del centenario”. Ovvero tutta la contrattazione o la parte più rilevante di essa, si sposterà nelle sedi aziendali o di gruppo per governare, o almeno cercare di indirizzare, il cambiamento epocale che stanno vivendo le imprese bancarie? Possiamo ritenere che i sindacati continueranno, almeno per un certo tempo, a presidiare la “muraglia cinese” del contratto di primo livello, quale madre di tutti i contratti.

È indiscutibile, in ogni caso, il fatto che la digitalizzazione sia ormai parte integrante delle strategie di servizio e delle logiche organizzative di molte imprese e certamente di quelle bancarie.

Ciò orienta all’individuazione di nuove professionalità, all’acquisizione di nuove competenze, all’attenzione di nuove attività che favoriscano lo sviluppo sostenibile e l’occupazione.

Come sottolineato dal Governatore della Banca d’Italia nelle Considerazioni del 29 maggio 2018, «la questione della qualità del capitale umano assume particolare rilevanza nella prospettiva di una crescente diffusione delle nuove tecnologie e della conseguente minore domanda di lavoro per attività standardizzate e ripetitive».



“I robot al posto dei bancari” è, invece, il grido d’allarme dei giornali come ad esempio è avvenuto qualche tempo fa parlando delle strategie del colosso americano Citigroup o del gruppo Deutsche o guardando alla nascita di nuovi *players* quasi interamente organizzati su basi digitali e con poche strutture fisiche tradizionali.

L’innovazione tecnologica, ad esempio, consente addirittura di sviluppare chatbot: software progettati per simulare conversazioni tra intelligenze artificiali ed esseri umani anche con capacità di “riconoscimento emozionale”. Le applicazioni sono ancora limitate, ma appaiono in continua evoluzione con la prospettiva di risparmiare sui costi dei servizi, accelerando i tempi di risposta, riducendo i margini di errore, evadendo la maggior parte delle domande di routine e liberando gli operatori da compiti standardizzabili per dirottarli verso lo svolgimento di attività più impegnative ed a più elevata produttività.

In Italia la situazione appare variegata: non può negarsi che la digitalizzazione di processi e servizi possa determinare una riduzione delle risorse umane in banca; tuttavia in molti casi, anche per la costante attenzione di parte sindacale, si tenta di riassorbirle nel ciclo produttivo attraverso la riqualificazione verso figure lavorative a più alto valore aggiunto e l’assunzione di dipendenti che gestiscano il contatto con il cliente.

Gli investimenti nell’innovazione sono considerati necessari, ma resta importante, anche ad avviso di autorevoli amministratori del settore, il contatto fra persone nei luoghi fisici che sono le filiali o altri centri di accoglienza. Al di là dello schermo di computer e algoritmi, si sottolinea, che i clienti sono più propensi ad affidare i propri risparmi alle persone, piuttosto che ad una macchina o ad un robot.

Nell’attuale fase di *digital transformation* si sente, e non sembri un paradosso, il bisogno di sviluppare nuove competenze e nuove

professioni e di alimentare le *soft skills*: la capacità di comunicare, competenze emotive (*emotional intelligence*, gestione dello stress, flessibilità, resilienza), competenze cognitive (pensiero critico, *problem solving*, creatività, gestione del tempo, capacità di analisi e di sintesi), competenze relazionali (*social intelligence*, empatia, capacità di ascolto, *working in team*).

Queste competenze inducono comportamenti positivi e aiutano ad affrontare i cambiamenti; esse sono espressione di una società più “liquida” nel cui ambito devono trovare valorizzazione il riconoscimento di professionalità che si evolvono e la formazione che sempre di più deve risultare continua e svolgersi lungo tutto l’arco della via lavorativa ed in raccordo sempre più stretto tra il mondo del lavoro e quello della formazione, in un’ottica di occupabilità e non di garanzie della stabilità dell’occupazione, che spesso finiscono per essere riconosciute solo sulla carta e travolte dal mercato.

Ancora con le parole del Governatore: «Senza adeguati investimenti in formazione, pubblici e privati, gli effetti negativi sull’occupazione saranno forti, le disuguaglianze di reddito si accentueranno. Per contrastare questi rischi bisogna intervenire con decisione: comprendere tutta l’importanza di una formazione che abbracci, oltre agli anni dell’istruzione, l’intera vita lavorativa costituisce una sfida cruciale per il nostro paese».

L’utilizzo degli algoritmi, sempre più sofisticati, pone questioni nuove anche nel campo della gestione delle persone: essi possono incidere sulla valutazione delle prestazioni sia sul piano quantitativo che qualitativo, determinano mutamenti nel campo delle informazioni ai lavoratori, sulle modalità di formazione, sull’elaborazione di rating reputazionali, sugli effetti che le valutazioni hanno sul rapporto di lavoro (incentivi economici, promozioni e persino licenziamenti).

Un sindacalista tempo fa diceva: «bisogna contrattare gli algoritmi!». Non è una battuta se si considerano i recenti interventi del legislatore per dettare regole per i lavoratori della *gig economy*, per le attività legate alle imprese che operano su piattaforme digitali, per i *riders*.

Se si tratta di un tema che interessa il legislatore, a maggior ragione risultano coinvolte le relazioni industriali e la contrattazione collettiva: strumento questo spesso più idoneo per affrontare tematiche di rilievo e di attualità, proprio per la capacità delle parti sociali, di primo o di secondo livello, di intercettare e comprendere le esigenze del momento ed adottare soluzioni adeguate ai tempi.

Se ne occuperà il livello nazionale quando si tratterà di generalizzare regole, se ne occuperà la sede aziendale o di gruppo quando occorreranno regole adattative a specifici contesti produttivi. In entrambi i livelli, peraltro, sarà possibile, a vario titolo, sperimentare soluzioni accomunate dal carattere dell'innovatività.

In ogni caso il dibattito su questi temi evidenzia una questione più generale che è quella della radicale trasformazione indotta dalla digitalizzazione e dalle sue potenzialità applicative che riguarda, come ormai unanimemente riconosciuto, la stessa destrutturazione dei paradigmi tipici del lavoro.

Non solo dunque il venire meno di una distinzione netta tra lavoro autonomo e subordinato ed a maggior ragione di una chiara identificazione delle categorie ibride intermedie (le collaborazioni coordinate e continuative ad esempio), ma delle stesse nozioni tradizionali di spazio e tempo di lavoro, con le conseguenti implicazioni sulla disciplina degli orari. Quest'ultima, in particolare, non può più essere affidata alle regole tradizionali, esclusivamente congrue ad una fisionomia stanziale del lavoro e ad una netta distinzione tra tempo di lavoro e tempo dedicato al riposo e alla

vita privata. Come appare lontana, e risale solo a pochi anni fa, la battaglia delle imprese bancarie per ampliare gli orari di sportello! Un intreccio questo che ben difficilmente può essere dipanato a colpi di decreto e che meglio si presta ad essere affrontato in una logica di welfare, di benessere lavorativo e di conciliazione tra tempi di vita privata e di lavoro che riconosca, senza patemi d'animo, l'integrazione dei due mondi.

Ed anche a questo proposito sembra preferibile incoraggiare la ricerca di soluzioni affidate alla contrattazione collettiva, per evitare anche di fissare regole del gioco troppo legate a logiche e necessità di momento e non in grado di reggere di fronte ad inevitabili processi evolutivi nell'organizzazione del lavoro. È, a ben vedere, il caso della l. n. 81/2017 sul lavoro agile.

È la contrattazione, ad esempio, che ha contribuito alla diffusione del lavoro agile o *smart working* che dir si voglia ed ha potenziato le forme di lavoro da remoto, non solo da casa, ma anche presso i clienti, con notevoli spazi di sviluppo futuro.

La revisione degli spazi di lavoro ha determinato, inoltre, notevoli cambiamenti nella concezione delle strutture e dei complessi urbanistici ad essi connessi: spazi aperti, condivisione, superamento delle tradizionali concezioni del luogo di lavoro, *paper less*, ecc.: si pensi ai nuovi building di BNL, Intesa Sanpaolo, Unicredit, Cariparma, Deutsche, solo per citarne alcuni tra i più recenti e moderni.

Per non parlare del fenomeno, a tutti ben noto e già ricordato, della continua diminuzione delle filiali tradizionali per far posto a sportelli evoluti, caratterizzati dalla combinazione di servizi sempre più ampi fruibili in automatico e servizi di consulenza affidati alla persona.

Le contaminazioni hanno portato ad esempio a sviluppare l'esperienza del lavoro ibrido o misto (il c.d. Minotauro) che sintetizza in un solo lavoratore le figure del rapporto autonomo e

subordinato sulla base, si badi bene, di un contratto collettivo di gruppo, al quale sta stretta ormai la definizione tradizionale di “secondo livello di contrattazione”. Una punta dell’iceberg che rivela, forse un po’ provocatoriamente, l’insofferenza della nuova organizzazione del lavoro rispetto alla rigida ripartizione tra lavoro autonomo e subordinato, tanto cara, almeno finora, al nostro legislatore, alla dottrina giuslavoristica ed alla magistratura.

Insomma, per concludere, abbiamo parlato di un settore produttivo, quello bancario variamente inteso nel tempo, che ha vissuto la transizione dalla famosa “foresta pietrificata” ad una visione aperta alla concorrenza ed appare in continua trasformazione: dunque non è finita qui.

Ci sono tutti gli ingredienti per continuare a seguire queste vicende e “vedere di nascosto l’effetto che fa...”.

## Notizie sugli autori

### **Giorgio Mieli**

Per quasi quaranta anni ha fatto parte della Delegazione incaricata, prima in Assicredito e poi in Abi, delle trattative per la stipulazione dei contratti nazionali e degli accordi collettivi del settore bancario. Per molti anni è stato Responsabile delle relazioni industriali. Ha preso parte, al fianco di Giorgio Usai, a numerose trattative a livello interconfederale, ad esempio, in materia di contratti a termine, apprendistato, orari di lavoro, comitati aziendali europei, società europea e informazione e consultazione dei lavoratori. Ora è consulente aziendale, ADAPT Professional Fellow e docente nelle materie sindacali e del lavoro.

### **Andrea David Mieli**

È avvocato giuslavorista dal 2016 presso il Foro di Roma. È associate presso lo Studio internazionale DLA Piper e si occupa di contenzioso e consulenza stragiudiziale nel campo del diritto del lavoro e delle relazioni industriali per grandi multinazionali e primarie imprese italiane che assiste anche in procedure di riorganizzazione.

## ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

---

### ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro

1. P. Rausei, M. Tiraboschi (a cura di), *Lavoro: una riforma a metà del guado*, 2012
2. P. Rausei, M. Tiraboschi (a cura di), *Lavoro: una riforma sbagliata*, 2012
3. M. Tiraboschi, *Labour Law and Industrial Relations in Recessionary Times*, 2012
4. Bollettinoadapt.it, *Annuario del lavoro 2012*, 2012
5. AA.VV., *I programmi alla prova*, 2013
6. U. Buratti, L. Casano, L. Petruzzo, *Certificazione delle competenze*, 2013
7. L. Casano (a cura di), *La riforma francese del lavoro: dalla sécurisation alla flexicurity europea?*, 2013
8. F. Fazio, E. Massagli, M. Tiraboschi, *Indice IPCA e contrattazione collettiva*, 2013
9. G. Zilio Grandi, M. Sferrazza, *In attesa della nuova riforma: una rilettura del lavoro a termine*, 2013
10. M. Tiraboschi (a cura di), *Interventi urgenti per la promozione dell'occupazione, in particolare giovanile, e della coesione sociale*, 2013
11. U. Buratti, *Proposte per un lavoro pubblico non burocratico*, 2013
12. A. Sánchez-Castañeda, C. Reynoso Castillo, B. Palli, *Il subappalto: un fenomeno globale*, 2013
13. A. Maresca, V. Berti, E. Giorgi, L. Lama, R. Lama, A. Lepore, D. Mezzacapo, F. Schiavetti, *La RSA dopo la sentenza della Corte costituzionale 23 luglio 2013, n. 231*, 2013
14. F. Carinci, *Il diritto del lavoro in Italia: a proposito del rapporto tra Scuole, Maestri e Allievi*, 2013
15. G. Zilio Grandi, E. Massagli (a cura di), *Dal decreto-legge n. 76/2013 alla legge n. 99/2013 e circolari "correttive": schede di sintesi*, 2013

16. G. Bertagna, U. Buratti, F. Fazio, M. Tiraboschi (a cura di), *La regolazione dei tirocini formativi in Italia dopo la legge Fornero*, 2013
17. R. Zucaro (a cura di), *I licenziamenti in Italia e Germania*, 2013
18. Bollettinoadapt.it, *Annuario del lavoro 2013*, 2013
19. L. Mella Méndez, *Violencia, riesgos psicosociales y salud en el trabajo*, 2014
20. F. Carinci (a cura di), *Legge o contrattazione? Una risposta sulla rappresentanza sindacale a Corte costituzionale n. 231/2013*, 2014
21. M. Tiraboschi (a cura di), *Jobs Act – Le misure per favorire il rilancio dell’occupazione, riformare il mercato del lavoro ed il sistema delle tutele*, 2014
22. M. Tiraboschi (a cura di), *Decreto-legge 20 marzo 2014, n. 34. Disposizioni urgenti per favorire il rilancio dell’occupazione e per la semplificazione degli adempimenti a carico delle imprese – Prime interpretazioni e valutazioni di sistema*, 2014
23. G. Gamberini (a cura di), *Progettare per modernizzare. Il Codice semplificato del lavoro*, 2014
24. U. Buratti, C. Piovesan, M. Tiraboschi (a cura di), *Apprendistato: quadro comparato e buone prassi*, 2014
25. M. Tiraboschi (a cura di), *Jobs Act: il cantiere aperto delle riforme del lavoro*, 2014
26. F. Carinci (a cura di), *Il Testo Unico sulla rappresentanza 10 gennaio 2014*, 2014
27. S. Varva (a cura di), *Malattie croniche e lavoro. Una prima rassegna ragionata della letteratura di riferimento*, 2014
28. R. Scolastici, *Scritti scelti di lavoro e relazioni industriali*, 2014
29. M. Tiraboschi (a cura di), *Catastrofi naturali, disastri tecnologici, lavoro e welfare*, 2014
30. F. Carinci, G. Zilio Grandi (a cura di), *La politica del lavoro del Governo Renzi – Atto I*, 2014
31. E. Massagli (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un’indagine ricostruttiva*, 2014
32. F. Carinci (a cura di), *La politica del lavoro del Governo Renzi – Atto II*, 2014
33. S. Stefanovichj, *La disabilità e la non autosufficienza nella contrattazione collettiva italiana, alla luce della Strategia europea sulla disabilità 2010-2020*, 2014



34. AA.VV., *Crisi economica e riforme del lavoro in Francia, Germania, Italia e Spagna*, 2014
35. Bollettinoadapt.it, *Annuario del lavoro 2014*, 2014
36. M. Tiraboschi (a cura di), *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, 2015
37. F. Carinci, M. Tiraboschi (a cura di), *I decreti attuativi del Jobs Act: prima lettura e interpretazioni*, 2015
38. M. Soldera, *Dieci anni di staff leasing. La somministrazione di lavoro a tempo indeterminato nell'esperienza concreta*, 2015
39. M. Tiraboschi, *Labour Law and Industrial Relations in Recessionary Times*, 2015
40. F. Carinci (a cura di), *La politica del lavoro del Governo Renzi. Atti del X Seminario di Bertinoro-Bologna del 23-24 ottobre 2014*, 2015
41. F. Carinci, *Il tramonto dello Statuto dei lavoratori*, 2015
42. U. Buratti, S. Caroli, E. Massagli (a cura di), *Gli spazi per la valorizzazione dell'alternanza scuola-lavoro*, in collaborazione con IRPET, 2015
43. U. Buratti, G. Rosolen, F. Seghezzi (a cura di), *Garanzia Giovani, un anno dopo. Analisi e proposte*, 2015
44. D. Mosca, P. Tomassetti (a cura di), *La trasformazione del lavoro nei contratti aziendali*, 2015
45. M. Tiraboschi, *Prima lettura del decreto legislativo n. 81/2015 recante la disciplina organica dei contratti di lavoro*, 2015
46. F. Carinci, C. Cester (a cura di), *Il licenziamento all'indomani del d.lgs. n. 23/2015*, 2015
47. F. Nespoli, F. Seghezzi, M. Tiraboschi (a cura di), *Il Jobs Act dal progetto alla attuazione*, 2015
48. F. Carinci (a cura di), *Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi*, 2015
49. Studio Legale Tributario D. Stevanato (a cura di), *Introduzione al processo tributario*, in collaborazione con ADAPT ANCL Padova e Regione Veneto, 2015
50. E. Dagnino, M. Tiraboschi (a cura di), *Verso il futuro del lavoro*, 2016
51. S. Santagata (a cura di), *Lavoro e formazione in carcere*, 2016

52. A. Cassandro, G. Cazzola (a cura di), *Il c.d. Jobs Act e i decreti attuativi in sintesi operativa*, 2016
53. M. Del Conte, S. Malandrini, M. Tiraboschi (a cura di), *Italia-Germania, una comparazione dei livelli di competitività industriale*, 2016
54. F. Carinci (a cura di), *Jobs Act: un primo bilancio. Atti del XI Seminario di Bertinoro-Bologna del 22-23 ottobre 2015*, 2016
55. G. Rosolen, F. Seghezzi (a cura di), *Garanzia Giovani due anni dopo. Analisi e proposte*, 2016
56. L. Casano, G. Imperatori, C. Tourres (a cura di), *Loi travail: prima analisi e lettura. Una tappa verso lo “Statuto dei lavori” di Marco Biagi?*, 2016
57. G. Polillo, *ROMA – reset. Una terapia contro il dissesto*, 2016
58. J.L. Gil y Gil (dir.), T. Ushakova (coord.), *Comercio y justicia social en un mundo globalizado*, 2016
59. F. Perciavalle, P. Tomassetti (a cura di), *Il premio di risultato nella contrattazione aziendale*, 2016
60. M. Sacconi, E. Massagli (a cura di), *Le relazioni di prossimità nel lavoro 4.0*, 2016
61. Bollettinoadapt.it, *Annuario del lavoro 2016*, 2016
62. E. Dagnino, F. Nespoli, F. Seghezzi (a cura di), *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, 2017
63. G. Cazzola, D. Comegna, *Legge di bilancio 2017: i provvedimenti in materia di assistenza e previdenza*, 2017
64. S. Fernández Martínez, M. Tiraboschi (a cura di), *Lavoro e malattie croniche*, 2017
65. E. Prodi, F. Seghezzi, M. Tiraboschi (a cura di), *Il piano Industria 4.0 un anno dopo*, 2017
66. E. Massagli (a cura di), *Dall’alternanza scuola-lavoro all’integrazione formativa*, 2017
67. G. Cazzola, *Storie di sindacalisti*, 2017
68. S. Bruzzone (a cura di), *Salute e persona: nella formazione, nel lavoro e nel welfare*, 2017

69. A. Corbo, F. D'Addio, L.M. Pelusi, M. Tiraboschi (a cura di), *Tirocini extracurricolari: i primi recepimenti regionali delle linee guida del 25 maggio 2017*, 2017
70. AA.VV., *Un anno di Bollettino ADAPT*, 2017
71. E. Massagli, F. Nespoli, F. Seghezzi (a cura di), *Elezioni 2018: il lavoro nei programmi dei partiti*, 2018
72. V. Ferro, M. Menegotto, F. Seghezzi (a cura di), *Il lavoro temporaneo tra contratti a termine e somministrazione. Prima analisi in vista del c.d. decreto dignità*, 2018
73. M. Menegotto, F. Seghezzi, S. Spattini (a cura di), *Misure per il contrasto al precariato: primo commento al decreto-legge n. 87/2018 (c.d. decreto dignità)*, 2018
74. A. Rosafalco, *Politiche migratorie e diritto del lavoro*, 2018
75. S. Fernández Martínez, *La permanencia de los trabajadores con enfermedades crónicas en el mercado de trabajo. Una perspectiva jurídica*, 2018
76. M. Menegotto, P. Rausei, P. Tomassetti (a cura di), *Decreto dignità. Commentario al d.l. n. 87/2018 convertito dalla l. n. 96/2018*, 2018
77. AA.VV., *Un anno di Bollettino ADAPT – 2018*, 2019
78. L. Casano, E. Massagli, E. Prodi, F. Seghezzi, M. Tiraboschi, *Una alleanza tra mondo della ricerca e imprese per l'occupazione dei giovani. Per una via italiana al modello Fraunhofer Gesellschaft*, 2019
79. M. Marocco, S. Spattini (a cura di), *Diritto al lavoro, contrasto alla povertà, politica attiva, inclusione sociale: le tante (troppe?) funzioni del reddito di cittadinanza all'italiana. Primo commento al d.l. n. 4/2019*, 2019
80. A. Cezza, *Management by Objectives e relazioni industriali: dalla teoria al caso Ducati Motor Holding S.p.A.*, 2019
81. S. Negri, *Lavorare in un parco di divertimento: relazioni con gli ospiti, legami sociali e standardizzazione*, 2019
82. P. Manzella, *The Words of (Italian) Labour Law*, 2019
83. AA.VV., *Un anno di Bollettino ADAPT – 2019*, 2019
84. G.L. Macrì, *La istituzione della figura del navigator a supporto dell'attuazione del reddito di cittadinanza*, 2020

# SOCI ADAPT

|                             |                             |                                    |
|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| Adecco Group                | Confsal                     | Ifoa                               |
| ANC                         | Coopfond-Legacoop nazionale | IHI Charging Systems International |
| ANCL Veneto                 | Cremonini                   | Ikea Italia Retail                 |
| Angelini                    | Day Ristoservice            | Inail                              |
| Aninsei                     | Edenred                     | Lavoropiù                          |
| Assindustria Venetocentro   | Elettra Sincrotrone Trieste | Manageritalia                      |
| Assoimprenditori Alto Adige | Enel                        | Manpower                           |
| Assolavoro                  | Eni                         | Manutencoop                        |
| Assolombarda                | ERG                         | MCL                                |
| ASSTRA                      | Esselunga                   | Nexi                               |
| Bracco                      | Farminindustria             | Randstad Italia                    |
| Brembo                      | Federalberghi               | Scuola Centrale Formazione         |
| Cisl                        | Federdistribuzione          | Sistema Impresa                    |
| CNA                         | FederlegnoArredo            | SNFIA                              |
| Coldiretti                  | Federmanager                | Sodexo Motivation Solutions Italia |
| Confagricoltura Verona      | Federmeccanica              | Synergie Italia                    |
| Confartigianato             | Femca-Cisl                  | Tempor                             |
| Confcommercio               | Fim-Cisl                    | UBI Banca                          |
| Confcooperative             | Fincantieri                 | UGL                                |
| Confesercenti               | Fipe                        | UILTEC                             |
| Confimi Industria           | Fondazione Bruno Kessler    | Umana                              |
| Confindustria Bergamo       | Fondazione E. Mach          | Unindustria Reggio Emilia          |
| Confindustria Verona        | Fondazione Fai-Cisl         | World Employment Confederation     |
| Confindustria Vicenza       | Generali Italia             |                                    |
| Confprofessioni             | Gi Group                    |                                    |

# ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

---

**ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro**

