

**Roma,  
10 Maggio 2016**

*Avv.  
Gianluigi Baroni  
Partner*

*Dipartimento Lavoro e  
Relazioni Aziendali*

***PwC Tax & Legal  
Services***

*Maria Delli Pizzi*

*Italy People &  
Organization and  
Reward Financial  
Services Leader*

***PwC Consulting***

# ***Forum HR ABI 2016 LAVORO FLESSIBILE e BENESSERE ORGANIZZATIVO***

***Flessibilità e benessere:  
comunicazione e diritto.  
Prove di dialogo e possibili modelli di  
conciliazione.***



# PwC Annual Global CEO Survey 2016

## In sintesi



**1,409** interviste a livello globale condotte tra Settembre e Dicembre 2015

**1,747** membri del Global PwC CEO Executive Panel che sono stati invitati a partecipare alla survey online contribuendo al totale delle risposte

Ricerche quantitative supportate da interviste **face-to-face con 33 CEO**

# *PwC Annual Global CEO Survey 2016*

## *Risultati Financial Services*

**Shifting demands, competing priorities:**  
*Adjustment to the new talent realities in financial services*



### *Principali risultati:*

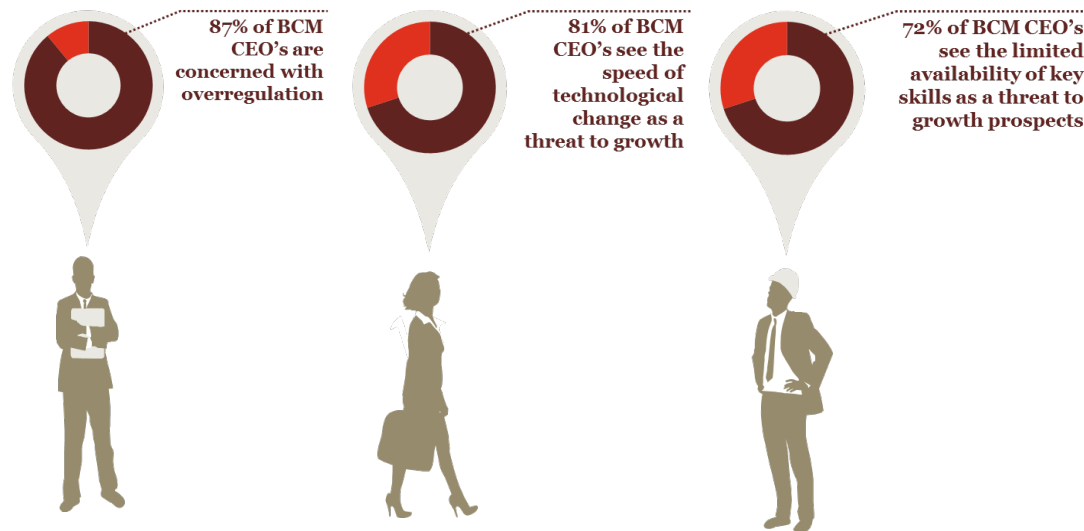
**490 CEO financial services** sono stati intervistati per la 19esima edizione annuale della PwC's Global CEO Survey

**70% dei CEO financial services** vedono la limitata disponibilità delle competenze come una minaccia alla crescita

Ma solo il **28% sta spostando l'attenzione verso le competenze e l'adattabilità delle persone mediante lo sviluppo di expertise diversificate e multidisciplinari, capaci di adattarsi alle diverse situazioni.**

**Il mind set "digital" rappresenta un presupposto e la "adattabilità" una capability trasversale tra le diverse specializzazioni**

# ***Banking and capital markets organisations are facing the longer term impact of new technology, more exacting regulation and shifting customer expectations***



Source: PwC's 19th Annual Global CEO Survey (2016)

Forum HR ABI 2016 • Lavoro flessibile e benessere organizzativo

# Gap crescenti di competenze ...

*La condivisione dei valori e del ruolo nella società in cui l'organizzazione opera diventano sempre più importanti*



**77%**

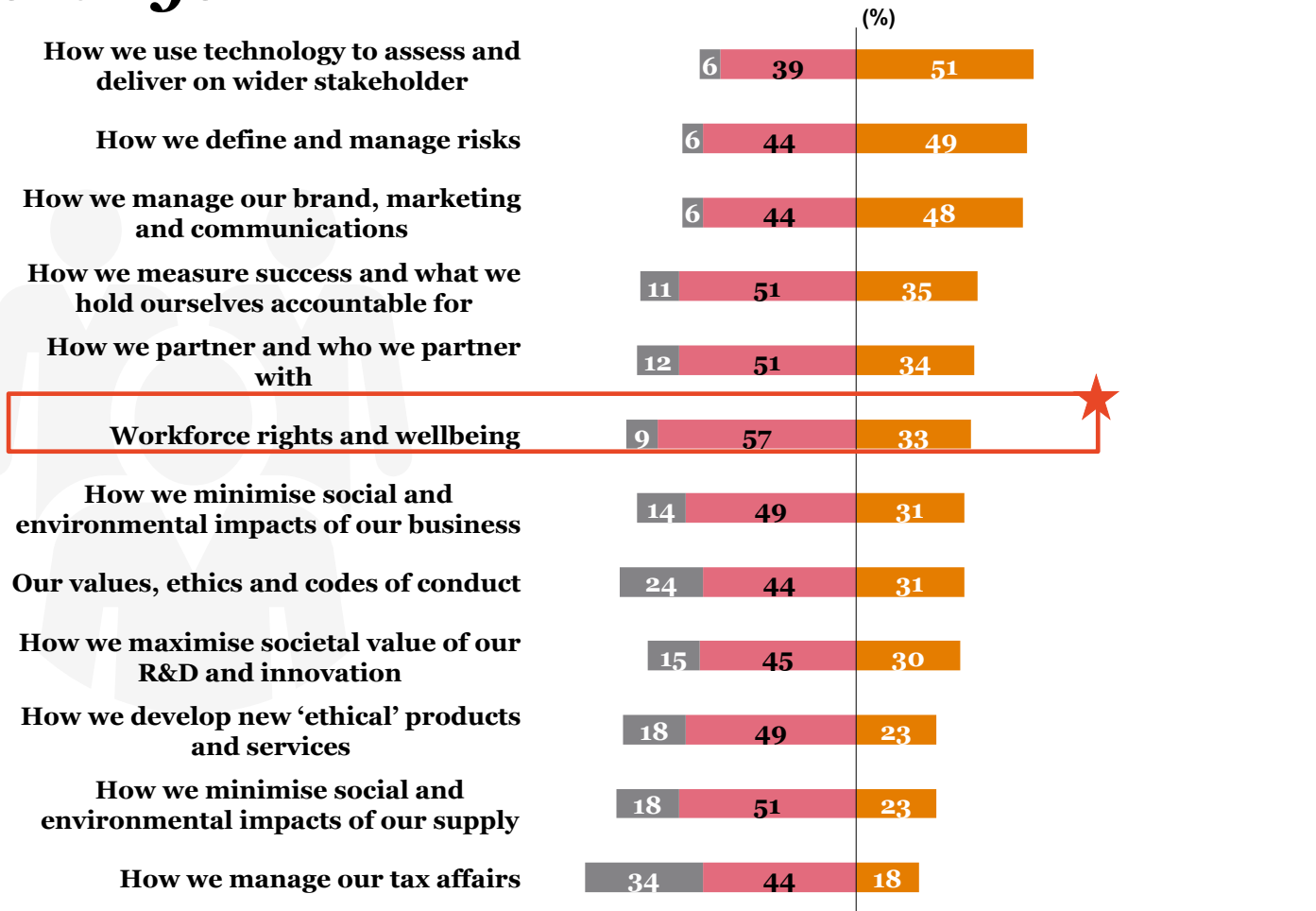
*dei CEO FS vede in una forza lavoro competente e adattabile una prerogativa fondamentale*



**53%**

*dei CEO FS affermano che le I "talenti" preferiscono lavorare per organizzazioni di cui condividono i valori sociali, motivazione più importante di una remunerazione competitiva (44%)*

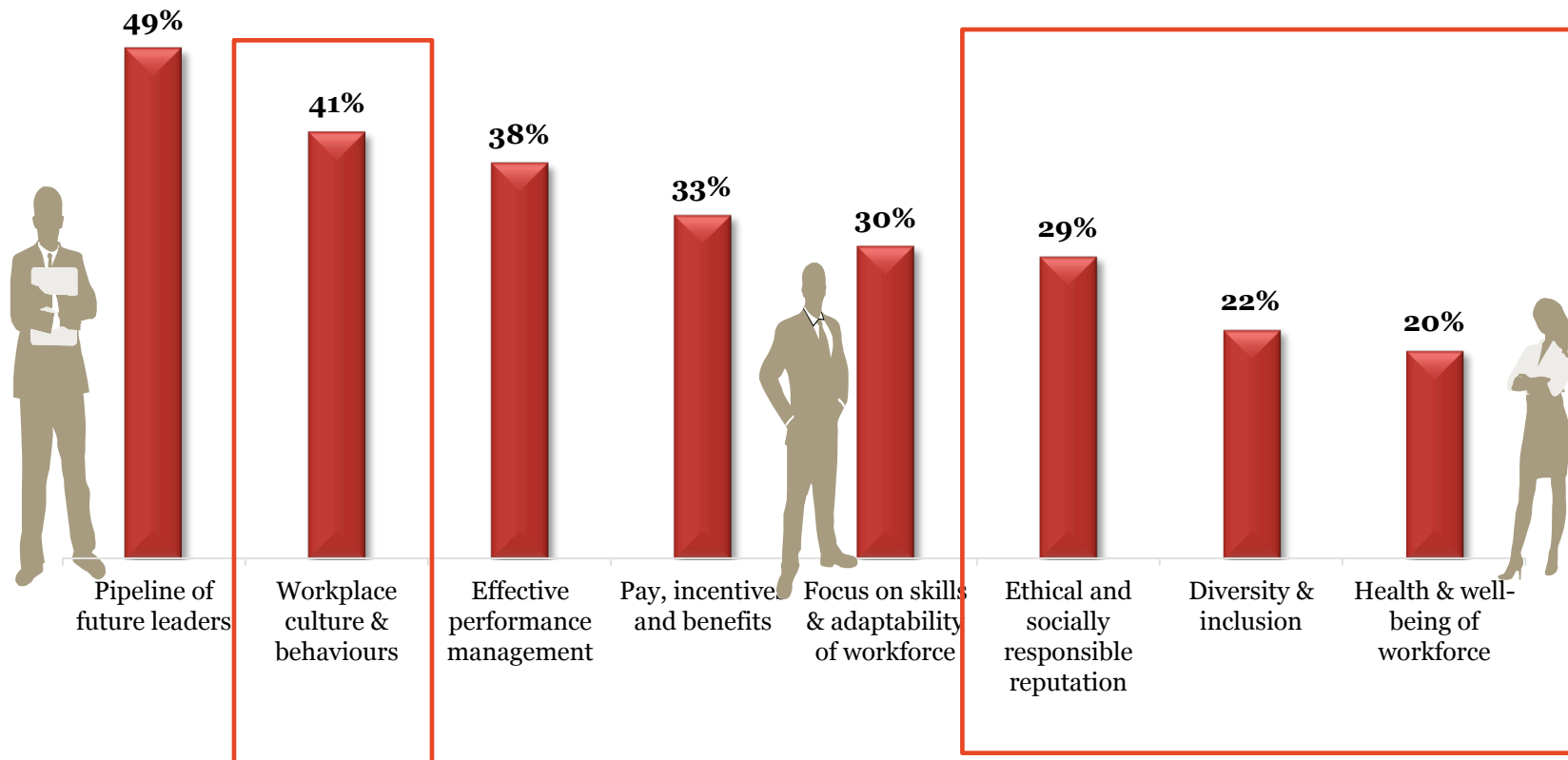
# Time for change



Q. To what extent are you making changes in the following areas in response to changing stakeholder expectations? ■ No change at all ■ Some change ■ Significant change

# The people edge- Changing talent priorities

CEOs are most likely to change their talent strategy to focus on their leadership pipeline



Q: What aspects of your talent strategy are you changing to make the greatest impact on attracting, retaining and engaging the people you need to remain relevant and competitive?

# CEOs speak



**Susanna Campbell**

CEO, Ratos AB, Sweden

“The talent market in general is a very important stakeholder for us, not only for us here centrally but also for our companies, to feel that the company has an owner that thinks about larger societal issues as well.”



**Ajay Banga**

President and EO, Mastercard US

“We have seen success in terms of the value of the stock, but you don't measure everything with that. You also measure with employee engagement. There is not shortcut to the steps you've got to take to bring your employees with you on this fascinating journey that the company is on”



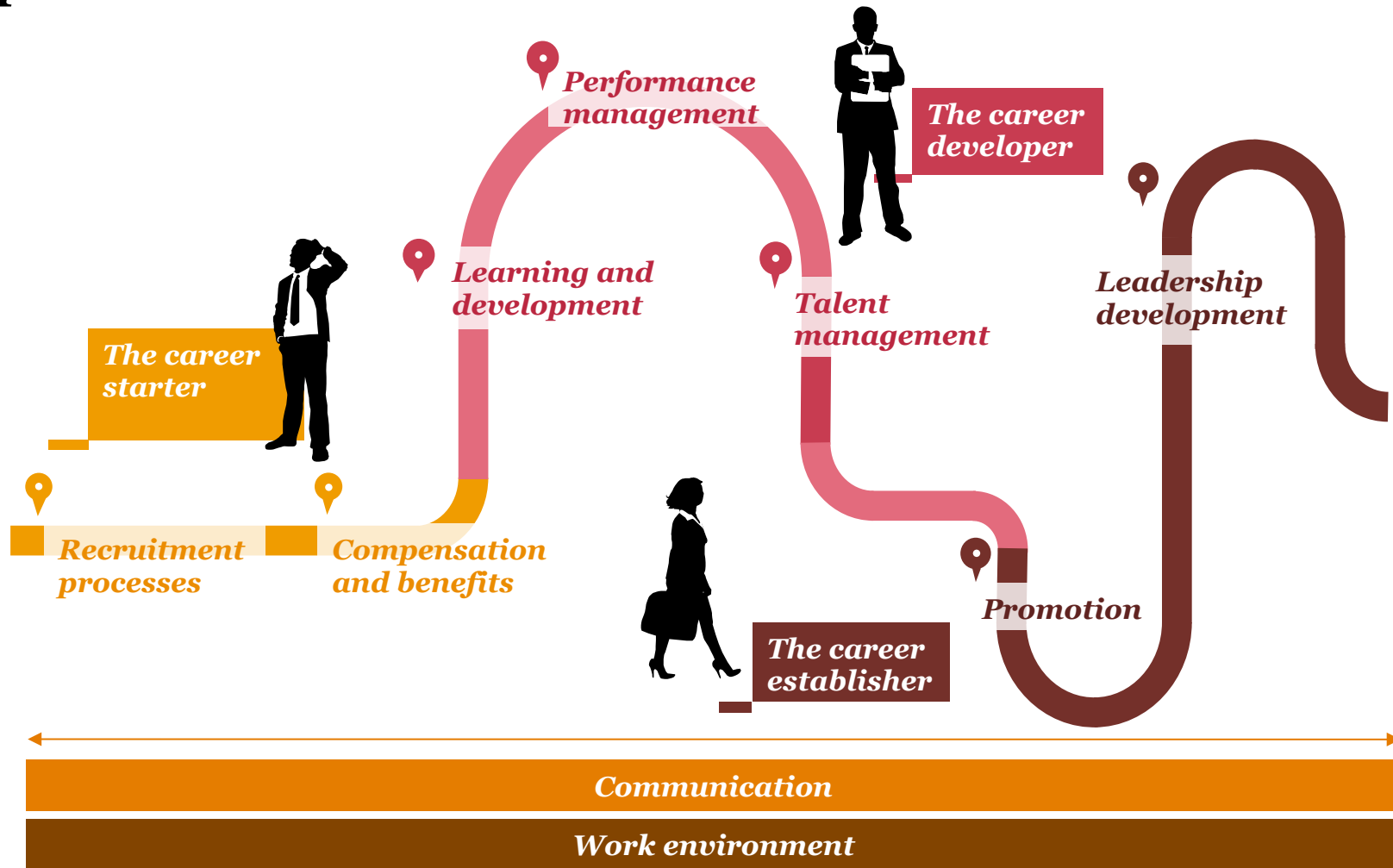
**Brian Moynihan**

Chief Executive Officer, Bank of America Corporation, US

“Even with all the new technology, people skills are actually more important now. Whether it's providing day-to-day services in our bank branches or managing our data analytics: it's all about people. So the risk is, can we hire, retain, and develop the top talent and, frankly, will they be happy working here?” “...our younger employees are driven to be successful, but they are also here to do things that make society better. It's critical for us to recognise that demand and then to shape the company around it”



# *Flexibility, diverse and inclusion across all HR processes*



# AGENDA LAVORI

1. **Il CONTESTO** bancario italiano...
2. **WELLNESS ORGANIZZATIVO & FLESSIBILITA'**
3. **FLESSIBILITA' & CAMBIAMENTO CULTURALE**
4. **FLESSIBILITA' & CONFRONTO**
5. **FLESSIBILITA' & COMPETENZE**
6. **FLESSIBILITA': comfort & CSR**

## TLS Associazione Professionale di Avvocati e Commercialisti

Dott. Fabrizio Acerbis Avv. Prof. Gaetano Aronò Dott. Franco Boggi Dott. Nicola Broggi Dott. Gianni Colucci Dott. Giorgio De Pace Avv. Paola Barazzetta Dott. Felice De Lillo Dott. Marco Meulepas Dott. Claudio Valè Dott. Alessandro Caridi (LLM) Avv. Barbara Mirta Ferri Dott. Ezidilio Fioletto Dott. Valentino Guarini Avv. Gianluigi Baroni Dott. Luca Lavazza Dott. Giovanni Marano Dott. Alessio Rolando Dott. Alessandro Di Stefano Dott. Alessandro Catania Dott.ssa Nicola Cimmino Avv. Giovanni Stefanini Dott. Ugo Besso Dott. Paolo Lanarini Dott. Roberto Spotti Avv. Gioacchino Amato Avv. Flavia Barone Dott. Pietro Stefano Bertolotti Dott. Alessandro Campione	Avv. Stefano Cancarini Dott. Ugo Cannavale Dott. Arturo Castana Dott.ssa Alessandra Cavina Dott.ssa Michela Cibin Avv. Luigi Colaninno (LLM) Dott. Paolo Comuzzi Dott. Angelo Costa Dott. Giorgio De Capitani Dott. Daniele Di Michele Dott.ssa Annalisa Di Rizza Dott.ssa Carmela Ettore Dott. Claudio Ferone Avv. Gianclaudio Fischetti Dott. Giuseppe Franchi Avv. Davide Frau Dott. Gianluca Gabellini Dott.ssa Chiara Grechi (PhD) Dott. Davide Guerini Dott. Diego Guerreschi Dott. Simone Guidi Dott. Michele Gumeroli (LLM) Dott.ssa Antonella Intuire Dott. Luca La Pietra Dott. Nicola Laureusano Avv. Andrea Lessi Orlandi (LLM) Dott. Riccardo Lorenzon Dott. Simone Marchio Dott. Paolo Miccanti Dott. Luigi Mira	Dott. Francesco Stuzolo Avv. Pietro Orzalesi Dott.ssa Lucia Pagliari Dott.ssa Mia Pastini Dott. Leonardo Penna Dott.ssa Piera Penna Dott. Giuseppe Pigoli Dott. Fabio Pivonchi (PhD) Avv. Francesco Pizzo Dott.ssa Maria Enrica Primavesi Dott.ssa Elena Robicci Avv. Carlo Romano (PhD/LLM) Dott. Luigi Pio Rottolano Dott. Marco Rizza Avv. Luca Seligione Dott.ssa Daria Salari Avv. Pasquale Salvatore Dott.ssa Nancy Saturnino Cons. Lav. Maria Segnioni Avv. Daniele Selicato Avv. Francesca Tironi Dott. Paolo F. Tripoli (LLM) Dott. Simone Varini Dott. Marco Vozzi Dott. Maurizio Zama Dott.ssa Alessia Angela Zanato Avv. Filippo Zucchinelli Dott. Riccardo Zucchinelli Dott. Guido Ajello Dott. Roberto Azzano	Avv. Romina Ballance Dott.ssa Valentina Barberini Avv. Alvirse Becker Dott. Andrea Birignelli Dott. Matteo Bulghin Dott. Nicola Casarini Dott.ssa Cristina Carminoso Avv. Fabrizio Casarelli Avv. Clara Isabel Ceccarelli (MBA) Dott. Stefano Colla Dott. Giovanni Consiglio Dott. Antonio Cottini Avv. Salvatore Cuzzocrea Dott. Alberto De Santis Avv. Michele Fava Dott. Mario Joseph Femino/ Dott.ssa Maida Fiorese Avv. Edgardo Gagliardi Avv. Chiara Gannella (LLM) Avv. Michele Giuliani (LLM) Dott.ssa Raffaella Maria Graziano Dott. Andrea Grimaldi Dott.ssa Lara Guioito Dott.ssa Caterina Innamorato (LLM) Avv. Daniele Landi Dott. Fabrizio Loffredo Avv. Marco Longobardi Dott. Amelie Mammone Dott. Stefano Merli Dott. Rocco Mottolone	Dott. Marco Napolitano Dott.ssa Valentinus Caldiròh Dott.ssa Italia Cammia Dott.ssa Mara Carraro Cons. Lav. Rosaria Cera Dott. Maurizio Parisi Dott. Francesco Piani (LLM) Dott. Gabriele Pizzuti Dott.ssa Antonia Robusti Avv. Selena Santolini Dott.ssa Antonia Santoro Dott.ssa Serena Irene Scalabrini Avv. Davide Settembrè Dott. Nicola Siviero Avv. Paolo Sommi Dott.ssa Manuela Sorbara Dott.ssa Luisa Vazza Dott. Alfonso Vaiana Dott.ssa Rossana Vergani Avv. Dario Vio Dott. Domenico Vito Dott.ssa Felicia Zaffiro Pupolo Dott.ssa Lara Zingales Dott.ssa Claudia Zedda Avv. Marco Sebastiano Accorri Dott. Giovanni Marra Dott. Massimo Bellano Dott. Andrea Bellen Dott.ssa Federica Boleo	Dott.ssa Irene Braida Dott.ssa Valentinus Caldiròh Dott.ssa Italia Cammia Dott.ssa Mara Carraro Cons. Lav. Rosaria Cera Dott. Maurizio Parisi Dott. Roberto Colatorci Avv. Claudio Costantino Dott.ssa Mariangela Vittoria Cottali Dott. Francesco Cuzzoc Dott.ssa Anna Angela De Benedittis Avv. Emanuela De Felici Avv. Federico De Luca Dott.ssa Angela Di Genaro Dott. Giuseppe Filocci Dott.ssa Francesca Falcone Dott.ssa Gabriella Ferris Dott. Luca Franceschini Avv. Costanza Gaetani Dell' Aquila D'Argona Dott. Dario Gillio Dott.ssa Valentinus Goria Dott.ssa Claudia Limbati Dott.ssa Liliana Locrorotondo Dott. Giovanni Lovato Avv. Davide Marco Mangano Dott. Giovanni Marra Dott. Alessandro Marzotto Avv. Giorgio Carmelo Massa Dott. Jacopo Meregalli	Dott. Matteo Merli Avv. Rosario Pace Dott.ssa Federica Panzeri Dott. Ivan Paviglianni Dott. Tommaso Perri Dott. Sandro Pittini Dott. Andrea Porcellari Dott.ssa Lucia Positano Avv. Maria Progidia Dott. Mario Rondo Dott. Marco Rinaldi Dott. Francesco Riti Avv. Filippo Maria Riva Dott.ssa Francesca Rossi Dott.ssa Eva Scargio Avv. Fabrizio Tenuta Avv. Pamela Terenzi Dott. Giorgio Tricoli Dott.ssa Carlotta Tunesi Dott.ssa Simona Tretoloni Dott. Nicola Vezaro Dott.ssa Valentinus Villa Dott.ssa Vittoria Zaganelli Avv. Giulio Zampini
---	---	--	---	--	--	--

Milano • Via Monte Rosa 91 • 20149, Italia • Tel. +39 02 916051 • Fax. +39 02 91605000 | Bari • Via Abate Ginna 72 • 70122, Italia • Tel. +39 080 5640211 • Fax. +39 080 5640299 | Bologna • Via Angelo Finelli 8 • 40126, Italia • Tel. +39 051 616771 • Fax. +39 051 669799 | Brescia • Borgo Pietro Valiere 23 • 25129, Italia • Tel. +39 030 3697601 • Fax. +39 030 3697600 | Firenze • Viale Antonio Gramsci 15 • 50121, Italia • Tel. +39 055 248291 • Fax. +39 055 2482999 | Napoli • Via dei Mille 16 • 80121, Italia • Tel. +39 081 75414 • Fax. +39 081 754150 | Padova • Via Venezia 1 • 35108, Italia • Tel. +39 049 8724299 | Palermo • Via Marchese Ugo 60 • 90141, Italia • Tel. +39 091 6268666 • Fax. +39 091 503231 | Parma • Viale Tanara 20/A • 43100, Italia • Tel. +39 0521 275911 • Fax. +39 0521 781844 | Roma • Largo Angelo Focchetti 29 • 00154, Italia • Tel. +39 06 5747521 • Fax. +39 06 5747527 | Torino • Corso Palestro 10 • 10120, Italia • Tel. +39 011 5920771 • Fax. +39 011 5920777 | Treviso • Viale Gian Giacomo Felissato 9 • 31100, Italia • Tel. +39 0422 425611 • Fax. +39 0422 425699 | Varese • Via Ortrioni 8 • 21100, Italia • Tel. +39 0332 285039 • Fax. +39 0332 284474 | Verona • Via Francia 21/C • 37135, Italia • Tel. +39 045 806141 • Fax. +39 045 8061499

Codice Fiscale e Partita IVA 12142310153 | e-mail: <nome>. <cognome>@it.pwc.com

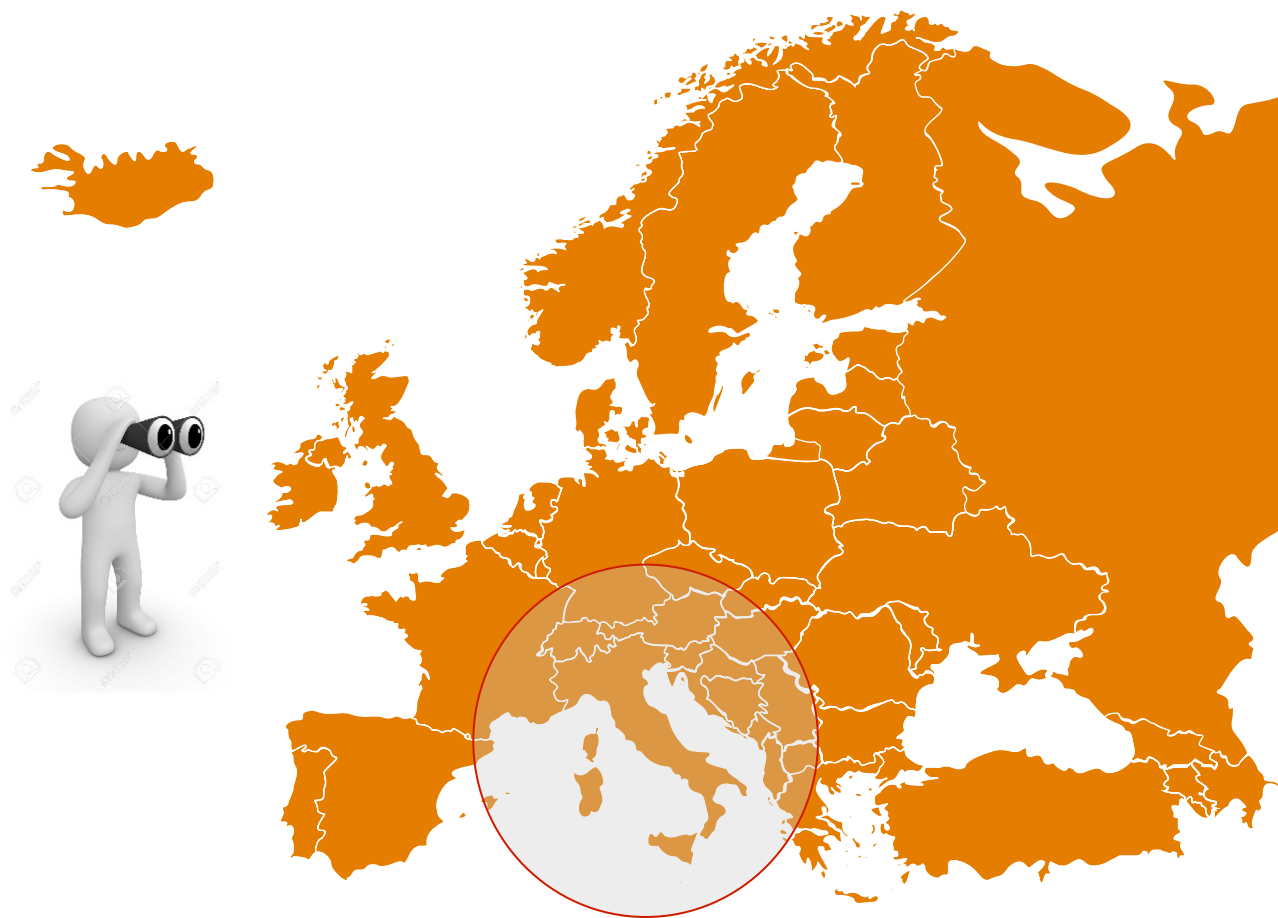
TLS Associazione Professionale di Avvocati e Commercialisti is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity

# *Prove di dialogo...*

**BENESSERE  
ORGANIZZATIVO**



# 1. *Il «contesto» bancario italiano*



# 1

# 1. Il «contesto» bancario italiano... (1/4)

## KEY WORDS

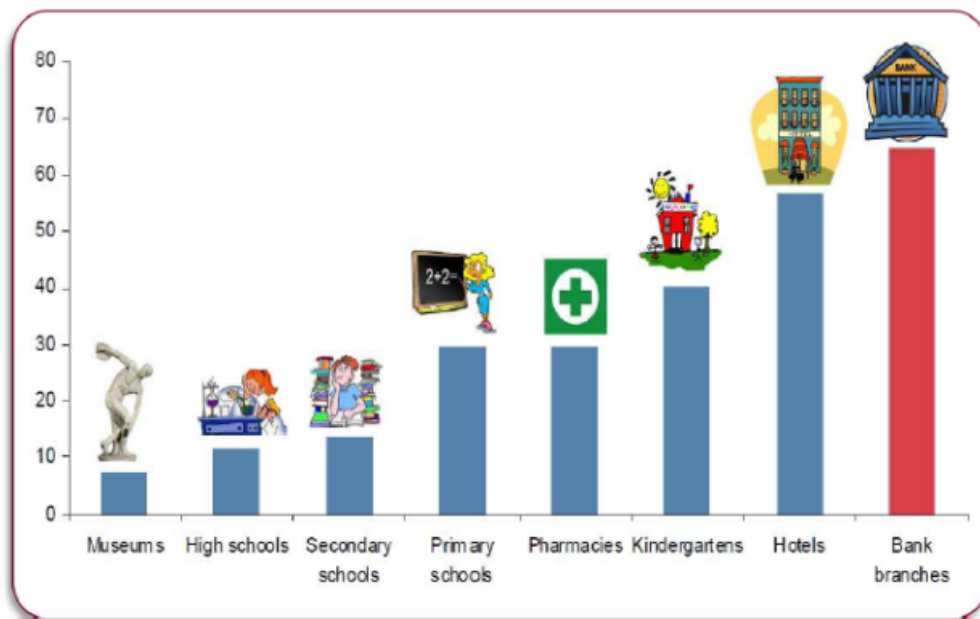
**FEBBRAIO 2015** \_ *Indagine conoscitiva sistema bancario italiano*

- ✓ Crisi finanziaria, **caduta redditività**, riduzione margini
- ✓ Esigenza **razionalizzazione** (sportelli bancari ridotti dal 2007 di circa 7% con 150 banche circa che hanno cessato la propria attività)
- ✓ Blocco attività cross border
- ✓ Introduzione del MUV: necessità rafforzare capitale e correlazione tra banca e economia reale
- ✓ Poco sviluppo mercato azionario e obbligazionario
- ✓ Capitale di rischio: competenze e informazione nonché tessuto industriale composto essenzialmente da micro-impresa
- ✓ Ridotta leva finanziaria prevalente raccolta diretta
- ✓ Incentivare **standardizzazioni** ove possibile e concentrarsi su CORE BUSINESS
- ✓ **Competenze** e non gerarchie
- ✓ **Digitalizzazione** processi
- ✓ Competitors: canali alternativi non supervisionati e controllati
- ✓ Rallentamento operazioni societarie

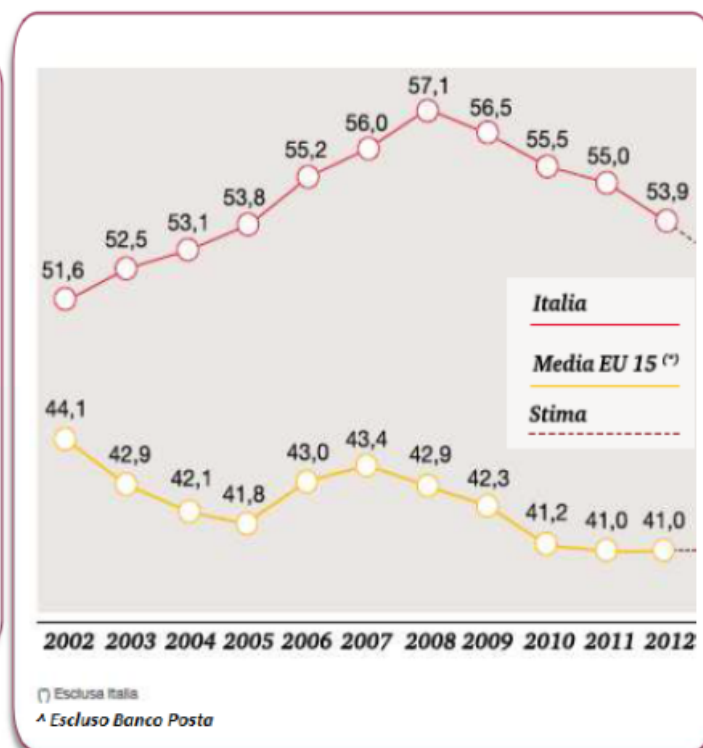
# 1. Il «contesto» bancario italiano... (2/4)

**FEBBRAIO 2015** \_ Indagine conoscitiva sistema bancario italiano

Italia: diffusioni a confronto (per 1000 abitanti)



Trend del numero di sportelli<sup>^</sup> in Italia ogni 100.000 abitanti



**BENESSERE ORGANIZZATIVO**

**RISTRUTTURAZIONE**

**COMUNICAZIONE**

# 1. Il «contesto» bancario italiano... (3/4)

Senato della Repubblica

6<sup>a</sup> Commissione permanente (Finanze e tesoro)

29 Ottobre 2015

Audizione «Vice Direttore Generale» Banca d'Italia - Dr. Fabio Panetta

- ✓ *ESIGENZE di **STABILITA'***
- ✓ ***COMPRESSIONE REDDITIVITA'** e SISTEMA CREDITIZIO*
- ✓ *Margini **DISCREZIONALI NAZIONALI LIMITATI***
- ✓ *VIGILANZA efficace*
- ✓ ***Corporate Social Responsibility** or **CSR**: compromesso tra*
  - *VINCOLI (profittabilità)*
  - *NORME (prudente attività bancaria)*
  - *ETICA (sana attività bancaria)*
  - *FILANTROPIA (tutela dei depositanti)*

# 1. Il «contesto» bancario italiano... (4/4)

## ✓ **REVISIONE MODELLO BUSINESS** (*outsourcing no core business*)

➤ In un tale contesto, una revisione del modello di business risulta inevitabile: gli istituti dovranno fornire maggiori e migliori servizi, offrire una consulenza per l'accesso ai mercati finanziari, rivitalizzare mercati alternativi (es. cartolarizzazioni) ed essere l'interlocutore finanziario di riferimento (quasiazionista) per la controparte. La banca del futuro non potrà più puntare su prodotti e tecniche di *pricing* ma dovrà ruotare intorno al cliente. La banca dovrà essere in grado di gestire i *Big Data* acquisiti, per implementare il customer relationship management e costruire un'offerta di servizi/prodotti "tailor made". Le nuove piattaforme dovranno essere in grado di processare in tempo reale ed archiviare un'immensa mole di dati che non giungerà solo dalla clientela "umana" ma anche dall'*Internet of Things*, in modo da utilizzare le informazioni disponibili per "creare nuovi bisogni" ed orientare le scelte del cliente.

## ✓ **INVESTIMENTI**: *digitalizzazione e formazione*

## ✓ **CAMBIAMENTO MODELLO ORGANIZZATIVO**

➤ L'investimento in tecnologia sarà cruciale ma dovrà essere associato ad un cambiamento del modello organizzativo interno basato sulle competenze e non sulle gerarchie. Il canale distributivo sarà solo un mezzo per raggiungere e soddisfare i mutati bisogni del cliente. Cruciale sarà invece individuare la linea di business strategica su cui specializzarsi allo scopo di divenire, per quella tipologia di servizio, il miglior player sul mercato costruendo così una **posizione di nicchia**. La banca dovrà offrire servizi e spetterà al cliente ricomporre l'offerta in maniera ottimale.

## ✓ **RISTRUTTURAZIONI**: *ridimensionamento e razionalizzazione*

## ✓ **NUOVE COMPETENZE**: *formazione e comunicazione*





***WELLNESS ORGANIZZATIVO  
& FLESSIBILITA' ...***

**2**

## 2. Wellness organizzativo & flessibilità... (1/3)



## 2. *Wellness organizzativo & flessibilità...* (2/3)

### «**DIMENSIONI**» di valutazione (e costruzione) del **BENESSERE ORGANIZZATIVO**

- ✓ COMFORT **AMBIENTE LAVORO**
- ✓ **OBIETTIVI** SPECIFICI, CHIARI E COERENTI
- ✓ VALUTAZIONE **COMPETENZE** E STIMOLO **NUOVE POTENZIALITA'**
- ✓ **ASCOLTO** DI RECIPROCHE ISTANZE
- ✓ **CONFLITTUALITA'** («gestione» e «non negazione»)
- ✓ CIRCOLARIZZAZIONE **INFORMAZIONI PERTINENTI** AL LAVORO
- ✓ **RELAZIONI** FRANCHE, COMUNICATIVE E COLLABORATIVE
- ✓ **OPERATIVITA'** FLUIDA E SCORREVOLE
- ✓ **EQUITA'**
- ✓ **UTILITA' SOCIALE** («Corporate Social Responsibility»)
- ✓ **STRESS**
- ✓ **SICUREZZA**
- ✓ CARATTERISTICHE **COMPITI** SVOLTI
- ✓ APERTURA **INNOVAZIONE** TECNOLOGICA E CULTURALE

## 2. Wellness organizzativo & flessibilità... (3/3)



CRISI - RIORGANIZZAZIONE



***FLESSIBILITA' &  
CAMBIAMENTO CULTURALE***

**3**

### 3. *Flessibilità & cambiamento culturale ... (1/6)*

#### Cambiamento culturale attualmente in atto: manifestazioni

##### TRASFORMAZIONE «MODELLI FAMILIARI»

- ✓ nuclei famigliari **più piccoli**
- ✓ assenza **network** famigliare

##### TRASFORMAZIONE «STRATEGIE di VITA» «RUOLI UOMO/DONNA»

- ✓ compresenza di ruoli diversi
- ✓ modello «male breadwinner» → «**dual breadwinner**»

##### TRASFORMAZIONE «MERCATO LAVORO»

- ✓ flessibilità
- ✓ mobilità nazionale/internazionale
- ✓ crescita disoccupazione
- ✓ precarietà

#### LEVE AZIENDALI

STRONG COMMITMENT

COMUNICAZIONE

FORMAZIONE

MENTORING

SERVIZI (*people care*)

TIME SAVING (*work place*)

REWARD

### 3. Flessibilità & cambiamento culturale ... (2/6)

FLESSIBILITA' &  
CAMBIAMENTO

FOCUS **1**

#### Interventi di **WELFARE**

Gli interventi che agiscono essenzialmente sulle modalità in senso lato di *rewarding* in azienda (**denaro-beni-servizi**) sono considerati interventi di **WELFARE** e sono pensati per rafforzare le **MOTIVAZIONI PERSONALI** della forza lavoro, di cui rendono più forte il **senso di appartenenza** all'azienda grazie al fatto che contribuiscono a migliorare, nel contempo, il **BENESSERE individuale e collettivo all'interno dell'azienda** e ciò essenzialmente perché:

- ✓ migliorano le **condizioni economiche** degli interessati
- ✓ cercano di andare incontro alle loro **esigenze di vita concrete**, avendo, tra gli altri, anche l'obiettivo di garantire un **maggior equilibrio** tra la loro **vita privata e professionale**
- ✓ **sopperiscono a bisogni che il welfare pubblico non è più in grado di garantire**
- ✓ contribuiscono ad attrarre/trattenere **talenti** nonché migliorano la **produttività**
- ✓ permettono anche di dare maggiore **visibilità all'azienda**

STRONG  
COMMITMENT

COMUNICAZIONE

FORMAZIONE

MENTORING

TIME SAVING  
(work time and place)

**SERVIZI**  
**«people care»**

**REWARD**

### 3. Flessibilità & cambiamento culturale ... (3/6)

FLESSIBILITA' &  
CAMBIAMENTO

FOCUS 2

«WELFARE 2.0»

**COSTO LAVORO**

«NUOVI BISOGNI»

(conseguenza del cambiamento culturale)

**PRODUTTIVITA'**

(da includersi tra le «esigenze» aziendali)

**Art. 51 TUIR**, comma 1, stabilisce cosa rientra nel concetto di **REDDITO da LAVORO DIPENDENTE**: SOMME, VALORI ed EROGAZIONI LIBERALI.

**SONO PREVISTE ECCEZIONI** (non inclusione nel reddito da lavoro dipendente con conseguente totale esonero fiscale e contributivo e possibilità di deducibilità)

- ✓ PREVIDENZA COMPLEMENTARE
- ✓ ASSISTENZA SANITARIA
- ✓ MENSA AZIENDALE
- ✓ SERVIZI DI TRASPORTO
- ✓ OPERE E SERVIZI RICONOSCIUTI VOLONTARIAMENTE O **IN CONFORMITA' A DISPOSIZIONI DI CONTRATTO, ACCORDO O REGOLAMENTO AZIENDALE** OFFERTI ALLA GENERALITA' DEI DIPENDENTI O CATEGORIE DI ESSI O FAMILIARI PER FINALITA' DI **EDUCAZIONE, ISTRUZIONE, RICREAZIONE, ASSISTENZA SOCIALE E SANITARIA O CULTO**

- ✓ FAR FRONTE AD UNA **PROGRESSIVA DIMINUIZIONE DEL WELFARE PUBBLICO** SIA IN MATERIA DI PREVIDENZA COMPLEMENTARE CHE ASSISTENZA SANITARIA
- ✓ GARANTIRE UNA **GESTIONE DEL TEMPO PIU' OCULATA**, CON RIDUZIONE DI PERDITE DI **EFFICIENZA E PRODUTTIVITA'** NELL'INTERESSE DEI LAVORATORI E DEL DATORE DI LAVORO
- ✓ SOSDDISFARE **BISOGNI DI VITA CONCRETA**, LEGATI ALLA GESTIONE DELLA FAMIGLIA E DELLE PROBLEMATICHE CHE LA STESSA PUO' COMPORTARE, SIA ESSA DA INTENDERSI COME FAMIGLIA GENERATA EX NOVO CHE COME FAMIGLIA DI PROVENIENZA.

- ✓ SONO SOGGETTI AD **IMPOSTA SOSTITUTIVA (10%)** DELL'IRPEF E DELLE ADDIZIONALI REGIONALI E COMUNALI ENTRO DETERMINATI LIMITI LORDI ANNUI I **PREMI VARIABILI**, LA CUI CORRESPONSIONE E' LEGATA AD **INCREMENTI DI PRODUTTIVITA', REDDITIVITA', QUALITA' EFFICIENZA ED INNOVAZIONE** NONCHE' **PARTECIPAZIONE AGLI UTILI**
- ✓ **SCAMBIO DI RETRIBUZIONE VARIABILE CON PRESTAZIONI DI WELFARE INTEGRATIVO**
- ✓ SE AUMENTA PRODUTTIVITA', L'AZIENDA HA ANCHE PIU' MODO DI ATTRARRE E SCOPRIRE I SUOI **TALENTI**, OPERANDO AD PERSONAM NEI LORO CONFRONTI
- ✓ CHIAREZZA NEI RUOLI E NELLE RESPONSABILITA', IN OTTICA DI TRASPARENZA ED EQUITA', CHE EMERGONO COME MANCHEVOLI NEL SISTEMA MERITORCRATICO DEL NOSTRO PAESE



### 3. *Flessibilità & cambiamento culturale ... (4/6)*

FLESSIBILITA' &  
CAMBIAMENTO

FOCUS 3

**CCNL CREDITO**  
(ultimo rinnovo - 31/3/15)

**contesto di riferimento**

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 redditività 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 richieste del Regolatore europeo per incrementare il patrimonio delle banche e i crescenti vincoli da ciò derivanti a carico delle imprese bancarie determinano ulteriori rigidità.

### 3. *Flessibilità & cambiamento culturale ... (5/6)*

FLESSIBILITA' &  
CAMBIAMENTO

FOCUS 3

**CCNL CREDITO**  
(ultimo rinnovo - 31/3/15)

**ruolo della contrattazione**

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.

### 3. *Flessibilità & cambiamento culturale ... (6/6)*

FLESSIBILITA' &  
CAMBIAMENTO

**CCNL CREDITO** (ultimo rinnovo - 31/3/15)

FOCUS **3**

**OBIETTIVI legati al «cambiamento culturale» in atto**

- ✓ Occupazione Giovanile: livello retributivo di inserimento professionale
- ✓ Fondo per l'Occupazione (FOC)
- ✓ Trattamenti retributivi / Calcolo TFR
- ✓ Fungibilità Quadri

#### ✓ **REIMPOSTAZIONE INQUADRAMENTI**

**Intese aziendali o di gruppo** – In relazione a quanto previsto dal ccnl 19 gennaio 2012 e fermo restando quanto stabilito all'art. 82, comma 6, e all'art. 90, comma 9, le Parti concordano che, su iniziativa dell'azienda o della capogruppo, possono essere definite intese in materia di inquadramenti del personale per rispondere a specifiche esigenze organizzative e/o produttive e/o al fine di realizzare gli opportuni adattamenti a diversi contesti di impresa.

#### ✓ **CONCILIAZIONE TEMPI VITA & LAVORO**

applicativi presso le aziende destinatarie del contratto, con particolare riguardo a possibili modalità innovative che favoriscano l'equilibrio di genere e all'attuazione della normativa sui congedi parentali ad ore.

Permessi per bambini con disturbi apprendimento, tutela specifica per malati oncologici

#### ✓ **IMPEGNO PARTI**

OSSERVATORIO: evoluzione **MODELLI ORGANIZZATIVI**, in relazione ad **UN NUOVO MODO di FARE BANCA, NUOVO MESTERI E NUOVE PROFESSIONALITA'**

VERBALE DI ACCORDO IN TEMA DI CONCILIAZIONE DEI TEMPI  
DI VITA E LAVORO, PARI OPPORTUNITÀ E RESPONSABILITÀ  
SOCIALE D'IMPRESA

19/4/13

- ✓ PARI OPPORTUNITA'
- ✓ RESPONSABILITA' SOCIALE IMPRESA
- ✓ CONCILIAZIONE VITA/LAVORO
- ✓ SOSTEGNO ALLA GENITORIALITA'



***FLESSIBILITA' &  
CONFRONTO***

**4**

## 4. Flessibilità & confronto ... (1/1)

### «RELAZIONI INDUSTRIALI»

#### OGGI

- ✓ **forte presenza sindacale:** 35% il tasso medio di sindacalizzazione nei settori diversi dal credito (percentuale in decrescita) **90%** il tasso nel credito
- ✓ CCNL **oneroso** (in termini economici e normativi)
- ✓ importante **coinvolgimento** delle Parti Sindacali nelle tematiche riguardanti la gestione in genere delle Risorse Umane (seppur non per decisioni strategiche)
- ✓ relazioni sostanzialmente **concertative**, con grande attenzione alle «istanze sindacali» e con obiettivo quello della «pace sociale»
- ✓ **resistenza all'innovazione**
- ✓ obblighi **informativa** generalizzati
- ✓ **DEMANDI:** art. 28 CCNL Credito → premi, sicurezza lavoro, condizioni igienico sanitarie, assistenza sanitaria e previdenza complementare (**LIMITATA AUTONOMIA AZIENDALE**)

#### DOMANI (profili di cambiamento)

Crisi    Cambio culturale    Flessibilità & WO    Contrattazione

- ✓ nuovi «**modelli di organizzazione del lavoro**» (con anche flessibilità contrattuale)
- ✓ focalizzazione utilizzo CCNL Credito per attività **core business**
- ✓ snellimento procedure **riorganizzazione e ristrutturazioni** e **trasferimenti azienda**
- ✓ ampliamento ambiti **AUTONOMIA NEGOZIALE AZIENDALE** (soprattutto in ambito di «**politiche retributive**» orientate alla produttività, alla valorizzazione delle competenze con parziale superamento del concetto dell'anzianità, ecc.)
- ✓ sviluppo della **contrattazione dei «servizi»**
- ✓ apertura a forme di «**partecipazione**» dei lavoratori all'impresa
- ✓ riconoscimento «**diritto**» alla formazione
- ✓ nuove «tipologie di rapporto» (non solo subordinato)



***FLESSIBILITA' &  
COMPETENZE***

**5**

## 5. Flessibilità & competenze ... (1/2)

### cambiamento culturale

Estratto dal  
"Rapporto ABI 2015 sul Mercato  
del Lavoro nell'Industria Finanziaria"

### RIVISITAZIONE COMPETENZE

Infatti è in atto nel settore creditizio, ben al di là dello specifico tema inquadramentale, una profonda trasformazione che risulta orientata in larga misura dai rapidi progressi nella digitalizzazione dei processi produttivi e della stessa relazione con la clientela. Inoltre, si affermano in misura crescente competitors delle imprese bancarie che agiscono in segmenti di *business* sempre più vasti, spesso note come *fintech*, senza la necessità di dover sottostare agli stringenti vincoli patrimoniali e di vigilanza cui sono sottoposti gli istituti creditizi. E' tuttora in atto un vivace dibattito sui futuri assetti organizzativi e produttivi delle imprese bancarie che, pur evidenziando segnali di ripresa, continua a presentare criticità per il ritorno alla redditività. Il nuovo modo di fare banca, che non consente di parlare di un unico modello, presenta *drivers* comuni sui quali certamente proseguirà la riflessione degli attori sociali coinvolti, anche e non solo nella prospettiva di un futuro rinnovo contrattuale, che è solo apparentemente lontano nel tempo.

ACCORDO PER IL RINNOVO DEL CCNL 19 GENNAIO 2012

**OSSERVATORIO:** evoluzione MODELLI ORGANIZZATIVI, in relazione ad UN NUOVO MODO di FARE BANCA, NUOVO MESTERI E NUOVE PROFESSIONALITA'

RIVISITAZIONE INQUADRAMENTI, con autonomia alla contrattazione di II livello, in relazione alle specifiche esigenze di ciascun ente.

## 5. *Flessibilità & competenze ... (2/2)*

### RIVISITAZIONE COMPETENZE

#### strumenti

nuovo modello di business

**contrattuali**

- ✓ ALTERNATIVA al **lavoro subordinato** (per particolari figure e/o competenze)
- ✓ **CONTRATTI di «sviluppo» e/o «mobilità» professionale**
- ✓ **patti «ancillari»** rispetto al contratto di lavoro per lo sviluppo e la tutela della competenza
- ✓ **strumenti preventivi di auto-tutela** quali quelli della certificazione o degli accordi individuali.
- ✓ politiche retributive legate non solo al «possesso» ma anche e soprattutto all'«**agito**» **della competenza**

comunicazione

**2103 c.c.**

formazione

«jus variandi»





***FLESSIBILITA':  
Comfort & CSR***

6

## 6. *Flessibilità: comfort & CSR... (1/2)*

*(pre-indagini, ascolto, meritocrazia, comunicazione, feedback finali...)*

### COMFORT

#### TIME

- ✓ PART TIME
- ✓ ORARIO LAVORO flessibile
- ✓ BANCA ORE
- ✓ C.T. DETERMINATO
- ✓ GESTIONE TEMPO MADRI E PADRI
- ✓ «PROSSIMITA» PENSIONISTICA

#### WORK PLACE

- ✓ SMART WORKING
- ✓ LAYOUT AMBIENTI LAVORO
- ✓ SICUREZZA AMBIENTI
- ✓ ACCESSO LUOGO DI LAVORO

#### REWARD

- ✓ VARIABILIZZARE
- ✓ SALARIO di COMPETENZA
- ✓ SALARIO di «PRODUTTIVITA'»
- ✓ WELFARE INTEGRATIVO
- ✓ REMUNERAZIONE «INDIRETTA» (servizi)

## 6. *Flessibilità: comfort & CSR...* (2/2)

### UNIONE EUROPEA

**CSR:** the responsibility of enterprises for their impacts on society

### COSTITUZIONE ITALIANA

**ART. 41:** L'iniziativa economica privata è libera.

Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana.

La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali.

### Focus - ITALIA

- ✓ qualità del **lavoro** (sicurezza, ecc.)
- ✓ qualità dei **contratti**
- ✓ «**bilanciamento**» vita/lavoro

- ✓ «**certificazione**» di qualità
- ✓ «**bilancio sociale**» d'impresa

**CONCETTO di COMUNITA'** → in senso allargato (c.d. visione filantropica estesa): esterni e **DIPENDENTI** che dal medesimo territorio spesso provengono

*Dialogo  
“di sistema”...*



*... per la costruzione  
di “differenti” modelli  
di conciliazione*

---

## **Contact details**

**Maria Delli Pizzi**

***Italy People & Organization and Reward  
Financial Services***

**+39 335440944**

**[maria.dellipizzi@it.pwc.com](mailto:maria.dellipizzi@it.pwc.com)**

**Gialuigi Baroni**

***Partner***

***Dipartimento Lavoro e Relazioni Aziendali  
PwC Tax & Legal Services***

**+39 347 6400574**

**[gianluigi.baroni@it.pwc.com](mailto:gianluigi.baroni@it.pwc.com)**

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers Advisory SpA, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2016 PricewaterhouseCoopers Advisory SpA. All rights reserved. In this document, "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers Advisory SpA which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.