



**ABI - Forum HR 2016 – Banche e Risorse Umane**  
**Roma, 10 e 11 maggio – Palazzo Altieri**

---

**REGOLE DEL LAVORO, RIORGANIZZAZIONI E OCCUPAZIONE: BILANCI E PROSPETTIVE**

*Mario Giuseppe NAPOLI* – Responsabile Area Risorse Umane Gruppo UBI Banca

**UBI**  **Banca**

---

## SCENARIO GENERALE – RIFLESSI SU UBI BANCA

A fronte di uno scenario economico di forte instabilità e crescente complessità per il settore, e in linea con le evoluzioni intervenute anche sul piano normativo nazionale - profondamente modificato dalle recenti innovazioni legislative (Decreto Poletti già nel 2014, Jobs Act, legge di Stabilità 2016) - UBI Banca ha adeguato il proprio approccio al mercato del lavoro per quanto riguarda le modalità di inserimento dal mercato esterno e, *più in generale, ripensato le proprie politiche di gestione delle risorse umane*, all'interno dell'intero ciclo di vita del dipendente.

Ciò all'insegna di un fattore comune di strutturale recupero di produttività e contenimento dei costi che in modo ormai imperativo si traduce in: flessibilità.

## SCENARIO GENERALE – RIFLESSI SU UBI BANCA

**Il ricorso allo strumento dell’esodo anticipato ha contribuito, in particolare nell’ultimo triennio, a conseguire i dichiarati obiettivi di recupero di produttività e contenimento costi.**

**Così, gli Accordi Sindacali di Gruppo del novembre 2012 e del novembre 2014 (accordi “Quadro”) hanno consentito innanzi tutto di accogliere complessivamente circa 1.770 domande di uscita su base volontaria, con conseguente razionalizzazione degli organici.**

**Peraltro, a fronte delle anzidette uscite sono anche stati concordati interventi - nel medesimo periodo - “in ingresso”, pari a circa 700 tra assunzioni e stabilizzazioni, che ha portato anche positivi riflessi sul fronte del costo medio del lavoro e dell’età media (che, nonostante i circa 4 anni trascorsi dall’accordo Quadro del 2012, è rimasta inalterata).**

## SCENARIO GENERALE – RIFLESSI SU UBI BANCA

Oltre agli aspetti inerenti alla flessibilità "*in uscita*", quelli derivanti dai bonus contributivi disciplinati per le assunzioni e le stabilizzazioni effettuate nel 2015 e 2016, hanno ottenuto riflessi positivi su quella "*in entrata*" portando un sensibile incremento nella percentuale di assunzioni a tempo indeterminato rispetto a quelle con contratti a termine, con le nuove regole del *Jobs act*, i cui effetti sono risultati evidenti a partire dal secondo semestre 2015.

In particolare :

- le assunzioni a tempo indeterminato effettuate nel corso del trimestre appena concluso (1° trimestre 2016) rappresentano circa il 67% degli inserimenti realizzati vs il 40% dell'intero 2015, con un netto incremento rispetto al 2014 e al 2013;
- le trasformazioni a tempo indeterminato di rapporti a termine hanno registrato nel corso del 2015 un sensibile aumento, e rappresentano il 60% delle stabilizzazioni complessive realizzate nell'ultimo triennio.

## INIZIATIVE IN ATTO IN UBI BANCA

Soffermandoci in particolare sull'ultimo periodo, si evidenzia che a fronte di circa **420 uscite incentivate accolte**, il piano definito su base biennale 2016-17 prevede **160 inserimenti** nel Gruppo, da realizzarsi anche mediante stabilizzazione dei contratti a tempo determinato.

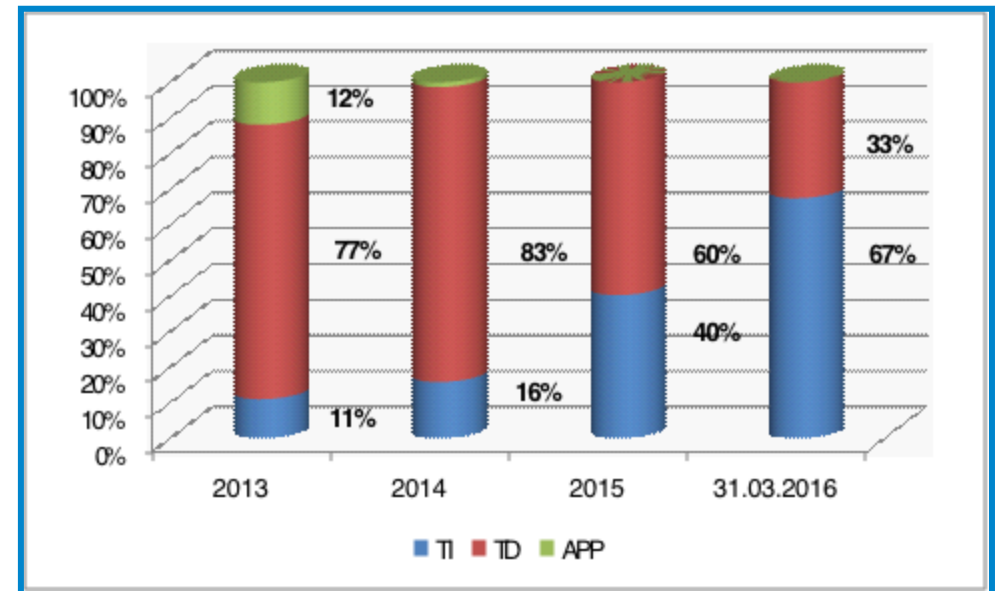
Gli **inserimenti strutturali** sinora realizzati nel 2016 e quelli previsti entro fine anno sono pari a **ca. 280**, che coinvolgono soprattutto giovani risorse di prima occupazione e che portano l'attuale indice di turn over al 66%, al netto degli ulteriori inserimenti che saranno realizzati nel 2017.

Tutto ciò grazie anche al contributo del Fondo per l'Occupazione (F.O.C.) - creato come noto nell'ambito della contrattazione collettiva nazionale di settore - che, anticipando ancora una volta le politiche governative e ancora una volta con risorse interne, ha dato ulteriore respiro all'occupazione in particolare giovanile, a compensazione, ancorché parziale, dei piani di snellimento degli organici attuati e in corso nel sistema.

INIZIATIVE IN ATTO IN UBI BANCA

ASSUNZIONI

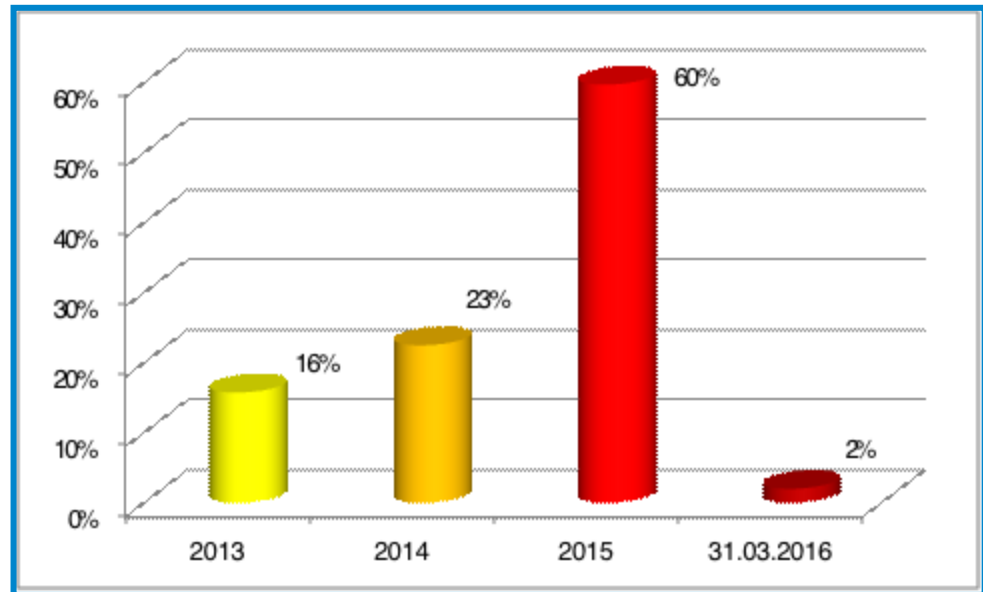
Tipologia contrattuale				
ANNO	TI	TD	APP	Totale
2013	11%	77%	12%	100%
2014	16%	83%	1%	100%
2015	40%	60%	0%	100%
31.03.2016	67%	33%	0%	100%



INIZIATIVE IN ATTO IN UBI BANCA

STABILIZZAZIONI

ANNO	STABILIZZAZIONI
2013	16%
2014	23%
2015	60%
31.03.2016	2%



## INIZIATIVE IN ATTO IN UBI BANCA

RIDUZIONE/SOSPENSIONE PRESTAZIONE LAVORATIVA  
("Fondo" e "Congedi")

Ulteriore iniziativa in termini di flessibilità nella gestione delle Risorse Umane, che ha caratterizzato UBI Banca negli ultimi anni, riguarda il ricorso negli anni 2013 e 2014 in particolare allo strumento della "riduzione e sospensione della prestazione lavorativa" a valere sulle prestazioni ordinarie del *Fondo di sostegno al reddito di Settore*.

A tale iniziativa si è dapprima affiancata e poi sostituita negli anni 2015 e 2016 l'applicazione dell'istituto contrattuale del "CONGEDO STRAORDINARIO".

Ciò ha di fatto consentito, in particolare in quest'ultimo caso, di trattare la necessità strutturale di contenimento del costo del lavoro e recupero di produttività, non completamente sostenibile con strumenti (onerosi) di flessibilità "esterna", attraverso soluzioni di flessibilità lavorativa "interna" che hanno saputo cogliere l'opportunità di integrare esigenze organizzative anche con una maggiore conciliazione tra lavoro e vita privata: prima utilizzando le risorse disponibili del Fondo di Solidarietà e poi con onere contenuto a carico dell'azienda (l'assenza per "congedo" viene retribuita al 40%, senza alcun pregiudizio sull'anzianità contributiva del dipendente).



## INIZIATIVE IN ATTO IN UBI BANCA

RIDUZIONE/SOSPENSIONE PRESTAZIONE LAVORATIVA  
("Fondo" e "Congedi")

Per ciascuno dei 4 anni interessati (2013-2016) le iniziative in questione hanno determinato l'accoglimento di domande volontarie di "sospensione" (2013 e 2014) oppure di "congedo" (2015 e 2016) per oltre 120.000 giornate annue complessivamente a livello di Gruppo, pari a circa 330 risorse equivalenti, con riflessi significativi in termini di costo e di produttività e senza alcuna conseguenza sull'occupazione (né sulle pubbliche finanze).

A ciò si devono aggiungere altri interventi a corollario, sempre contenuti negli Accordi Sindacali, quali l'obbligo di fruizione nell'anno di competenza delle ferie e delle ex festività (senza alcuna monetizzazione, per queste ultime, di eventuali giornate non fruite nell'anno); il contenimento delle prestazioni aggiuntive - nel limite massimo consentito del 30% di quanto effettuato nel periodo precedente - senza possibilità di monetizzare le ore confluite in banca ore se non usufruite.

**RIDUZIONE/SOSPENSIONE PRESTAZIONE LAVORATIVA**  
**("Fondo" e "Congedi")**

## INIZIATIVE IN ATTO IN UBI BANCA

**Va anche su questo tema sottolineato il supporto che il Fondo di Solidarietà ha fornito per la parte di prestazioni ordinarie - vale a dire finanziamenti per la formazione e piani di "solidarietà difensiva" - nei profondi processi di ristrutturazione che il settore bancario ha dovuto affrontare e gestire negli ultimi anni.**

**Il Fondo ha reso disponibili risorse per oltre 250 milioni di euro in circa un triennio, consentendo di trattenere e gestire in azienda eccedenze di produttività, altrimenti non compatibili con le nuove esigenze di business, mediante percorsi di riqualificazione e riconversione professionale.**

**In prospettiva immediata, l'accesso a tale strumento non si presenta tuttavia agevole, sia per la limitatezza delle risorse disponibili - ridotte in termini di erogazione anche da parte dei Fondi di settore (FBA e Fondir) - sia per il rischio "burocratizzazione" conseguente alla riforma imposta al Fondo dalle intervenute modifiche legislative (c.d. "Legge Fornero"), che non vede nella presenza delle componenti istituzionali agenti facilitatori dell'operatività del Fondo; in una fase in cui la formazione e la riqualificazione delle risorse verso nuove competenze e conoscenze professionali diventano elemento determinante, se non discriminante, per affrontare le sfide di un mercato in intensa e veloce trasformazione.**

SMART WORKING

## INIZIATIVE IN ATTO IN UBI BANCA

In questo contesto, sia di innovazioni normative in materia di lavoro che di iniziative interne alla Banca, si inquadra anche la crescente attenzione verso il fenomeno dello *Smart Working*.

E' stata infatti avviata nel corso del 2015 una prima sperimentazione dello Smart Working su 80 risorse del Gruppo, con possibilità di svolgere il proprio lavoro, per un massimo di cinque giorni al mese presso spazi condivisi sui poli di Bergamo, Brescia e Milano.

Dal 2016 la sperimentazione viene estesa coinvolgendo circa 250 risorse, di cui 50 con possibilità di effettuare Smart Working da domicilio, e proseguirà con un ulteriore importante ampliamento della popolazione interessata.

I risultati ottenuti sono significativi: ne è emerso un quadro di risparmi da parte dell'azienda ma anche dei colleghi, di riduzione dell'impatto ambientale, di innovazione delle modalità di lavoro, che coniuga produttività e miglioramento dell'equilibrio famiglia-lavoro, di soddisfazione generale sia da parte degli smart worker che dei manager.

## UNO SGUARDO AL FUTURO ... MOLTO PROSSIMO

## NOVITA' DA COLTIVARE

I bilanci per il recente passato e per il presente si possono considerare positivi per UBI Banca.

Tuttavia le prospettive future ci devono far riflettere su ulteriori miglioramenti e sulla opportunità di sviluppare nuove e ancor più ... “avanzate” iniziative.

La rapida trasformazione del business bancario - conseguente alle mutate esigenze del mercato e della clientela, sempre più indirizzata sui servizi digitali, e alla crescente contrazione dei margini di remunerazione - rende indispensabile un cambio di indirizzo nelle strategie aziendali.

A tale riguardo, vi sono molti aspetti, già presenti nelle attuali normative, che meritano approfondimenti, soprattutto a livello di settore, con l'obiettivo di fornire alle aziende linee guida concrete nel senso di *maggiore flessibilità* nella gestione delle Risorse Umane, che allo stesso tempo sia compatibile con l'innovazione dei modelli di servizio e con più generali aspetti di salvaguardia sociale.

**NOVITA' DA APPROFONDIRE****UNO SGUARDO AL FUTURO ... MOLTO PROSSIMO**

Si tratta di aspetti rimasti al momento un po' nascosti e scarsamente applicati o approfonditi.

Ecco alcuni esempi in tema di *flessibilità* che ci devono occupare fin da subito, in sinergia con le Parti Sociali, per la creazione di nuove soluzioni e opportunità, sia con ricorso alla contrattazione nazionale che a quella di "prossimità":

- ✓ Part time in uscita - Solidarietà espansiva
- ✓ Fondo di Solidarietà a 7 anni per 2016 e 2017 (di cui al provvedimento recentissimamente pubblicato) ricercando anche sul piano normativo/legislativo fonti di sostenibilità economica adeguate
- ✓ Flessibilità delle mansioni per governare al meglio processi di riorganizzazione aziendale, anche per accordo individuale (ad es. per favorire conciliazione tempi vita e lavoro legati alla mobilità territoriale, ovvero per maggiori opportunità professionali, ecc.)
- ✓ Nuova disciplina dei "controlli a distanza", ad es. con finalità volte all'utilizzo di strumenti e informazioni per valutazioni più trasparenti e oggettive di produttività e di merito

NOVITA' DA APPROFONDIRE

## UNO SGUARDO AL FUTURO ... MOLTO PROSSIMO

In questo contesto, oltre alle “novità” normative, in buona parte peraltro già di fatto applicabili, va valutata anche, a nostro avviso, l’opportunità di una più generale, a livello di sistema, esigenza di rinnovamento generazionale che trova il suo fondamento in motivazioni che superano i consueti criteri di “minor costo/maggior produttività” o anche di normale “flusso” in ingresso da non interrompere, ecc.

Vi è l’esigenza di dotare le (nostre) aziende di personale con requisiti che ormai esulano dai canoni ai quali eravamo storicamente abituati.

Abbiamo bisogno di avere risorse ... 3.0, ossia giovani e “tecnologicamente avanzati”, e di nuove professionalità in linea con le opportunità di business che vanno di fatto sostituendo a velocità altissima quelle tradizionali.

L’utilizzo di tutti gli strumenti possibili - normativi e gestionali, anche mettendo a disposizione ove possibile le risorse economiche necessarie - potrà ancora una volta consentire di migliorare la presenza dell’Azienda sul mercato, riportandola su adeguati livelli di redditività fungendo, contemporaneamente, anche da volano sul fronte di nuova e buona occupazione.