

L'analisi del progetto europeo Competence

La contrattazione per i quadri direttivi in Europa

La prima parte del rapporto finale dell'indagine sponsorizzata dalla Comunità europea sulle condizioni di lavoro e trattamento economico in otto paesi

PARTE PRIMA



di Roberto Riva

Responsabile Dipartimento Contrattualistica

La FABI, unitamente ad altre sette organizzazioni sindacali di altrettanti paesi, ha svolto un'indagine, sponsorizzata dalla Comunità Europea, per verificare le diverse condizioni di lavoro e trattamento economico, anche non contrattuale, per i quadri direttivi in quattro paesi dell'area mediterranea ed altri quattro nell'area nordica. Il progetto, denominato Competence, ha delineato alla fine un panorama estremamente variegato, che espone molti problemi in vista di un processo di integrazione più stretta in banche transnazionali, oppure fra banche e società di servizi del medesimo gruppo bancario, che operano però in paesi differenti.

Il rapporto finale del progetto Competence è stato stampato in due versioni (inglese ed italiano) a cura del Dipartimento Internazionale e Progetti; la traduzione dall'inglese è stata curata dal coordinatore del dipartimento Contrattualistica Roberto Riva, per uniformare i termini contrattuali internazionali a quelli comunemente usati nella legislazione e nella prassi contrattuale in Italia. Entrambi i volumi sono disponibili a richiesta in Federazione. Riproduciamo qui di seguito la prima parte della sintesi dell'indagine ed alcune conclusioni riguardo alle differenze contrattuali attualmente esistenti nella categoria dei quadri direttivi. La seconda parte (orario di lavoro, flessibilità e



formazione) verrà pubblicata nel prossimo numero de "La Voce dei Bancari".

LA METODOLOGIA

L'attività dei sindacati partner del progetto ha avuto inizio con la creazione di "gruppi di lavoro", composti da esperti dei rispettivi sindacati e da componenti del dipartimento formazione dei sindacati. Ogni gruppo di lavoro aveva l'incarico di raccogliere, nei rispettivi paesi, la documentazione relativa al mondo del lavoro dei quadri bancari, in accordo con le linee direttrici summen-

zionate e con altre indicazioni fissate dagli "esperti esterni" in metodologia delle scienze sociali e in diritto del lavoro.

Da parte sua, l'UNI aveva il compito di raccogliere la normativa europea e le direttive sull'argomento in questione.

L'attività di raccolta è stata coordinata dagli esperti in metodologia delle scienze sociali. Il materiale è stato poi tradotto dalle varie lingue in inglese. Ai fini della classificazione e del confronto del materiale di documentazione, gli esperti in diritto del lavoro hanno compiuto uno studio comparativo sulla legisla-



zione, le materie contrattuali, le attribuzioni ed i modelli organizzativi prevalenti nei vari paesi partner. Tale ricerca ha contribuito anche a creare i contenuti di un modello di fabbisogno formativo (training model). Sulla base della documentazione raccolta e del contributo determinante dei gruppi di lavoro, gli esperti in metodologia delle scienze sociali, coordinati tra di loro per condividere le esperienze relative alla situazione generale dei sindacati nei rispettivi paesi sui problemi specifici dei quadri bancari, hanno identificato gli argomenti principali, che sono diventati oggetto di un questionario redatto in otto lingue, diretto agli 800 quadri selezionati, 100 per ciascun paese partecipante. I dati raccolti sono stati analizzati secondo un modello predisposto dagli esperti, con la cooperazione tecnica di esperti esterni, allo scopo di promuovere non solo la consapevolezza delle specificità delle condizioni dei quadri direttivi in ogni paese partner, il livello di sindacalizzazione e l'approccio del sindacato nei confronti di questa categoria emergente, ma anche gli strumenti tecnici e comunicativi di cui i dirigenti sindacali necessitano per migliorare la tutela dei lavoratori.

I QUADRI DIRETTIVI IN EUROPA

In Europa, la categoria dei quadri direttivi è cresciuta alla pari con l'aumento del benessere economico ed oggi costituisce un elemento dinamico in un mondo del lavoro che richiede qualifiche professionali al-

te, cambiamenti strutturali e organizzativi nelle imprese, sviluppo dei mercati e miglioramenti tecnologici. Nel settore dei servizi, nel 2001 i quadri direttivi sono aumentati del 18% nei paesi più sviluppati dell'Unione Europea, arrivando ad un totale di 363.000 unità, con una crescita di 92.000 unità rispetto all'anno precedente (fonte: APEC - Parigi). Nell'ambito della mobilità transnazionale dei lavoratori con qualifiche professionali medio-alte, i quadri scontano fortemente la scarsità di una protezione specifica dei loro diritti e l'assenza in molti paesi di una legislazione ad hoc sulla titolarità delle forme di rappresentanza associative o sindacali. L'assenza di precise norme legislative è evidente per quanto concerne sia il dialogo sociale tra le parti sia il diritto all'informazione e alla consultazione.

Le recenti iniziative di organizzazione intercategoriale dei quadri direttivi associate all'attività di organismi sindacali internazionali quali la CES (Confederazione Europea dei Sindacati) e l'UNI (Union Network International), fanno sperare in un cambiamento della situazione. È arrivato il momento di promuovere una nuova cultura tra le rappresentanze sindacali, per favorire la riqualificazione della rappresentatività dei quadri direttivi e per diminuire le distanze tra i vari paesi dell'UE.

CHI È QUADRO DIRETTIVO

I nuovi scenari europei e le trasformazioni attualmente in corso coinvolgono tutti i set-

Il mondo bancario sta sperimentando una forte tendenza al consolidamento tra le imprese e a processi significativi di riconversione e ristrutturazione della produzione, nei quali il ruolo dei quadri direttivi è fondamentale

tori produttivi, con speciale riguardo al settore creditizio. Il mondo bancario sta sperimentando una forte tendenza al consolidamento tra le imprese – incluse quelle transnazionali – ed a processi significativi di riconversione e ristrutturazione della produzione, nei quali il ruolo dei quadri direttivi è fondamentale. Di fronte alla domanda sempre più pressante di concludere affari, e in un contesto caratterizzato dalle tendenze mutevoli del mercato e dalla concorrenza, per i quadri bancari – ai loro vari livelli funzionali – assume un'importanza particolare la questione della difesa dei valori etici nell'adempimento delle funzioni. Per risolvere questo problema, sono state adottate alcune misure, quali gli accordi legislativi e contrattuali sulla garanzia della tutela dal punto

I quadri direttivi rappresentano una figura professionale specifica, il cui lavoro implica un certo grado di responsabilità e di autonomia all'interno della struttura organizzativa del posto di lavoro



di vista professionale ed etico. Dal momento che i modelli organizzativi ed i contratti professionali dei paesi partecipanti a questo progetto comparativo transnazionale differiscono notevolmente l'uno dall'altro, occorre partire dall'esatta definizione del concetto di "quadro direttivo" (middle management) bancario.

I quadri direttivi rappresentano una figura professionale specifica, il cui lavoro implica un certo grado di responsabilità e di autonomia all'interno della struttura organizzativa del posto di lavoro. Esistono varie categorie di quadri direttivi. Noi abbiamo individuato due tipologie principali: la prima è il quadro responsabile di un gruppo di lavoro (ufficio, agenzia ecc.), mentre la seconda è il quadro che, per capacità decisionale e responsabilità del proprio lavoro, svolge mansioni di rilevante importanza per l'azienda, ma non ha funzioni di coordinamento di altri lavoratori.

Gli otto paesi scelti per questa analisi comparativa transnazionale sono molto diversi tra loro, ma hanno anche dei grossi punti in comune. Si possono dividere in due gruppi distinti: paesi nordici e paesi mediterranei. Il gruppo dei paesi dell'area mediterranea è composto da Italia, Spagna, Portogallo e Cipro, mentre i paesi nordici sono Svezia, Repubblica Ceca e Regno Unito, ai quali si aggiunge Malta, poiché possiede una legislazione di stampo anglosassone nonostante sia situata geograficamente nel Mediterraneo. È interessante notare che gli stati nordici non hanno un contratto collettivo di lavoro per tutta la categoria a livello nazionale, mentre questo è, invece, un punto comune dei paesi del Mediterraneo. Nel Regno Unito, per esempio, non esiste nessun contratto collettivo nazionale di lavoro comune a tutte le banche, ma esistono molti contratti collettivi aziendali di lavoro siglati tra l'organizzazione sindacale dei lavoratori Amicus e le

singole banche. Anche in altri paesi nordici esiste un tipo di contratto collettivo di lavoro sotto forma di accordo siglato tra la banca e il sindacato. Con questi accordi, le banche riconoscono ai sindacati firmatari di rappresentare i diritti dei lavoratori e di fungere da controparte nei negoziati sulle condizioni di lavoro. Nei paesi mediterranei, invece, il contratto collettivo di lavoro è va-

lido a livello nazionale per tutte le banche, riguarda tutti gli aspetti della trattativa sulle condizioni di lavoro e viene applicato per legge a tutto il personale (erga omnes). In Italia, pur non essendovi un riconoscimento giuridico del concetto di erga omnes, si perviene allo stesso risultato utilizzando il divieto di diversità di trattamento dei lavoratori da parte del datore di lavoro, indipendentemente dall'iscrizione ad un'organizzazione sindacale.

In Italia, la figura del quadro è stata ufficialmente riconosciuta nel 1985: definita importante per conseguire gli obiettivi della banca, non è stata però inserita nella categoria dirigenziale. Inizialmente, la presenza della categoria dei funzionari (con contratto direttivo) ha creato non poche perplessità riguardo all'identificazione esatta della figura, sino a quando il contratto collettivo del 1999 ha unificato i presistenti CCNL ed inserito i vecchi funzionari (salvo una piccola parte confluita nella dirigenza) come livelli più elevati dell'area dei quadri direttivi. Il profilo di tale area viene ora individuato come lavoratore con un alto grado di responsabilità, professionalità e specializzazione, ed una significativa esperienza pratica. La categoria è stata suddivisa in quattro livelli, secondo la competenza, cominciando dal primo, il più basso, per arrivare al quarto, il più alto. Il livello a cui il quadro direttivo è collocato dipende dal numero di lavoratori a cui è preposto e dall'accordo tra sindacato aziendale e banca che, a seconda del profilo professionale, delle funzioni e del ruolo, definisce il suo inquadramento. Un altro criterio definito in sede nazionale può essere il numero di lavoratori a cui il quadro è preposto. Alcuni ruoli strategici vengono definiti "ruoli chiave" e sono superiori al rispettivo livello. È previsto, oltre a quelle nazionali, un secondo livello di contrattazione in azienda (regionale per le Banche di Credito Cooperativo), dove i sindacati contrattano per conto dei lavoratori su materie quali l'in-

RETRIBUZIONE LORDA E NETTA ANNUA PER UN QUADRO DIRETTIVO DI 3° LIVELLO NEL 2004

Dati ABI - In Euro con tassi di cambio a parità di potere d'acquisto

Posizione con 231-380 punti Hay - media di 120 gruppi bancari

Paese	Retr lorda annua	Retr netta annua	cuneo fiscale e contributivo
Belgio	74339	43979	40,8%
Svizzera	48178	41673	13,5%
Austria	61974	39032	37,0%
Italia	57174	36967	35,3%
Spagna	49247	35450	28,0%
Francia (*)	45196	35113	22,3%
Portogallo	47395	33903	28,5%
Germania	49027	33454	31,8%
Danimarca	55926	33424	40,2%
Gran Bretagna(**)	42066	30021	28,6%
Svezia	43693	27343	37,4%
Grecia	28534	21699	24,0%

(*) al netto della pensione integrativa di settore obbligatoria in Francia

(**) il dato relativo ai gruppi bancari comprende anche i dipendenti in paesi extraeuropei che in Gran Bretagna sono più numerosi

quadramento, la flessibilità dell'orario, i carichi di lavoro, parte della retribuzione variabile e, inoltre, la sicurezza del lavoro e le condizioni igienico-sanitarie del posto di lavoro. Molto spesso vengono anche contrattati fringe benefits e forme pensionistiche complementari.

Prendiamo ora il caso del Portogallo, dove non esiste una definizione di quadro direttivo, né nel contratto collettivo delle banche, né nella legislazione nazionale del lavoro. Secondo quest'ultima, tale definizione può essere stabilita dal contratto collettivo ed è lasciata alla pertinenza di ogni singolo settore produttivo, che la elabora in relazione alle sue specificità. Da quanto visto finora, si può constatare che il personale direttivo o di elevata professionalità del settore bancario ha raggiunto questa posizione grazie all'esperienza professionale e/o a titoli di studio. Queste figure svolgono un lavoro che richiede l'esercizio di un alto livello di responsabilità nella struttura organica dell'azienda, oltre al possesso di capacità tecniche e direttive specifiche, in accordo con i requisiti stabiliti per questa figura nel contratto collettivo. Ogni banca definisce l'organigramma valido per tutta l'impresa, in relazione non solo alle sue dimensioni e struttura, ma anche ai profili professionali ed ai livelli retributivi dei dipendenti. Di conseguenza, ogni banca ha una propria regolamentazione, che stabilisce non solo l'organizzazione interna dell'impresa, ma anche la tabella comparativa delle funzioni per il personale con alta professionalità. La definizione di quadri direttivi di alto, medio e basso livello e di dirigenza dipende dal numero di dipendenti dell'unità produttiva a cui tali figure sono preposte e dal livello di responsabilità loro affidato. Il loro compito è organizzare, controllare e programmare le attività della loro unità produttiva.

• **Nel Regno Unito**, dove non esiste una definizione di legge e neppure un contratto nazionale di categoria, la maggioranza delle banche principali sigla un contratto collettivo aziendale – che ha valore legale solo perché riconosciuto dalle parti – con Amicus, il sindacato che tutela gli interessi dei lavoratori del settore finanziario, oltre che di molti settori industriali. I termini di questi contratti variano l'uno dall'altro, ma nella maggior parte dei casi è previsto che le banche debbano consultarsi con Amicus sui problemi di lavoro più importanti, quali i livelli di retribuzione, i piani industriali, il diritto alle ferie, le condizioni sanitarie e la sicurezza sul lavoro, l'orario di lavoro, lo straordinario, la valutazione professionale e la definizione degli inquadramenti, l'individuazione degli esuberi di personale e della liquidazione, l'indennità per trasferimenti, missioni e turni di lavoro, il sistema degli inquadramenti, e così via. Nel Regno Unito non c'è un contratto collettivo nazionale di lavoro per i quadri bancari, ma esiste invece una legislazione che consente la rappresentanza da parte delle organizzazioni sindacali per ogni singolo lavoratore. In via generale, i quadri direttivi rientrano in questi contratti alla pari degli altri dipendenti bancari (aree professionali),

mentre i dirigenti (senior management) hanno di solito un "contratto individuale" che non viene negoziato dal sindacato. Nella HSBC non esistono più, invece, contratti collettivi per i quadri direttivi e i dirigenti, ma vi è comunque un organismo, "The National Council of Managers", che si incontra regolarmente con l'alta direzione per consultazioni sui problemi di lavoro che riguardano i quadri direttivi (più o meno come le vecchie Commissioni Interne in Italia). Nel caso di incontri formali, come le indagini disciplinari o i ricorsi, i lavoratori possono farsi rappresentare dal sindacato per far valere i loro diritti di legge, anche se non esistono accordi ufficiali riconosciuti tra il sindacato e la banca. Le materie previste da tali contratti variano a seconda dell'impresa in questione, ma di solito includono i livelli retributivi, i piani industriali e le procedure, il diritto alle ferie, l'orario di lavoro e le ore straordinarie, l'inquadramento professionale, l'individuazione degli esuberi di personale e della liquidazione, l'indennità per trasferimen-



ti, missioni e turni di lavoro, il sistema degli inquadramenti, le pari opportunità e la par condicio, la sicurezza sul lavoro e le condizioni igienico-sanitarie del posto di lavoro, e così via. In via generale, il datore di lavoro deve consultarsi con Amicus ogniqualvolta sorge un problema relativo a una delle voci sopraelencate. Inoltre, viene di solito convocata una riunione tra i rappresentanti sindacali e la direzione della banca, se viene richiesta da entrambe le parti o se l'argomento riguarda più di 10 dipendenti.

• **A Malta** – storicamente di area legislativa anglosassone – non esiste una legislazione sul personale direttivo. Esiste, però, un contratto collettivo nazionale di lavoro che si attua solo a livello aziendale, ossia tra sindacati e singole banche, e che tratta le condizioni dei quadri direttivi, ma non le retribuzioni, che vengono così negoziate a livello individuale. A Cipro, il contratto collettivo nazionale di lavoro è siglato da ETYK, l'organizzazione

sindacale che rappresenta tutti i lavoratori del settore bancario, e la CBEA, l'associazione unica dei datori di lavoro del settore bancario. Gli accordi contrattuali si applicano all'intero settore bancario, ma ci possono essere anche specifici contratti d'impresa relativi a determinati diritti, applicati solo in alcune banche. Il sindacato ha, quindi, un ruolo basilare nei negoziati sulle condizioni di lavoro, anche nella fase post-negoziata. Le banche non possono assumere nuovo personale nella categoria dei quadri direttivi senza la preventiva approvazione del sindacato. In pratica, le banche devono prima promuovere il personale già in servizio; nel caso in cui serva una figura con una data specializzazione, la banca può chiedere il consenso del sindacato prima di procedere ad assunzioni esterne. Se viene accertato che nel personale della banca non esiste una figura con la qualificazione richiesta, il sindacato dà il suo assenso per l'assunzione dal mercato del

Nel Regno Unito, dove non esiste un contratto nazionale di categoria, la maggioranza delle banche principali sigla un contratto collettivo aziendale con Amicus, il sindacato dei lavoratori del settore

In Svezia i quadri direttivi possono ricorrere al cosiddetto “diritto di priorità”, ossia al diritto, in caso di licenziamento, di essere informati sui posti di lavoro che si sono resi disponibili all'interno della loro ex azienda



lavoro. Questa misura è legata al sistema di assunzioni e avanzamento nelle carriere vigente nel settore bancario cipriota ed alla necessità di rispettare la percentuale esistente dei quadri direttivi nel settore, che è attualmente del 33% circa sulla totalità dei dipendenti. Se un quadro viene promosso al livello superiore, un impiegato di livello inferiore deve essere promosso alla posizione di quadro direttivo. Se un dipendente va in pensione o si licenzia, la banca deve occupare il posto vacante ricorrendo al meccanismo interno di promozioni.

• **In Svezia**, il contratto collettivo di lavoro si sviluppa su un doppio livello: al primo livello, la banca centrale e il sindacato lavorano insieme al fine di regolare gli aspetti principali del contratto di lavoro, in particolare le retribuzioni e l'orario di lavoro; al secondo livello, le filiali della banca ed i sindacati territoriali elaborano un ulteriore piano di regolamentazioni. Il sindacato dev'essere consultato ogniqualvolta la banca decide di licenziare un dipendente. I quadri direttivi possono ricorrere al cosiddetto “diritto di priorità”, ossia al diritto, in caso di licenziamento, di essere informati sui posti di lavoro che si sono resi disponibili all'interno della loro ex azienda per esercitare un'opzione; tale diritto è valido per i 9 mesi successivi alla data del licenziamento. Altro ruolo fondamentale del sindacato svedese è quello di accordarsi con la banca sulla revisione delle condizioni di lavoro del dipendente che, nei 5 anni precedenti, abbia lavorato con un contratto a tempo determinato per un periodo superiore ai 3 anni. Il sindacato può intervenire quando è provato che il quadro direttivo non ha ricevuto nessun aumento salariale per 3 anni consecutivi, ma solo per gli aumenti salariali generali. Il sindacato può indagare sulle ragioni del mancato aumento di stipendio ed aiutare a superare gli ostacoli

li per l'avanzamento del quadro in questione, anche mediante la partecipazione a corsi di aggiornamento professionale e la fissazione di nuovi obiettivi di lavoro.

• **Nella Repubblica Ceca**, quando si presenta un serio problema riguardante un quadro direttivo, la direzione centrale deve organizzare un incontro con i rappresentanti sindacali. Nel caso in cui ci sia una ristrutturazione interna o altri cambiamenti fondamentali che coinvolgono il personale, la banca deve discuterne in anticipo con il sindacato. Ogni volta che la banca vuole procedere ad un licenziamento, la questione deve essere discussa con il sindacato, per cercare di evitarlo o, almeno, di ridurre l'inevitabile impatto sul lavoratore. Nel caso in cui la riduzione dei posti di lavoro fosse inevitabile, il dipendente dev'essere tutelato legalmente e risarcito come da accordi. Oltre al riconoscimento della tutela prevista dalla legge, devono essere presi in considerazione i risultati ottenuti dal dipendente nel suo periodo d'impiego, le qualifiche professionali, la durata dell'impiego e l'anzianità del lavoratore. I sindacati devono, inoltre, essere consultati sulle questioni della sicurezza sul lavoro per accertare che il personale lavori in un ambiente sicuro, pulito, provvisto di tutte le misure di salvaguardia contro i rischi relativi alla salute.

• La situazione si presenta diversa in **Spagna**, dove il 76% dei dipendenti delle banche commerciali sono quadri direttivi (da notare che le Casse di Risparmio hanno un contratto a parte, e il rapporto fra quadri e restante personale è esattamente l'opposto). Un numero così alto di personale direttivo ha portato all'estensione dell'orario di lavoro ed alla diffusione della retribuzione variabile e degli incentivi. I contratti collettivi definiscono chiaramente le linee direttrici in merito al grado necessario di conoscenza ed esperien-

za, alle funzioni ed alle responsabilità del personale direttivo bancario. Negozano, inoltre, i livelli retributivi, l'anzianità di lavoro ed i trasferimenti. Il contratto collettivo stabilisce che i quadri direttivi si suddividano in 8 livelli e che l'unica figura contrattata sia quella del quadro preposto ad una filiale, il quale dev'essere classificato almeno al sesto livello.

LE RETRIBUZIONI DEI QUADRI

Ognuno dei paesi aderenti al progetto Competence ha le proprie regolamentazioni in fatto di livelli retributivi dei quadri direttivi, molto differenti fra loro; tutti, però, hanno alcuni elementi in comune, tra i quali un sistema retributivo complesso che comprende il salario variabile, anche in larga misura.

• **A Cipro**, il sistema retributivo del settore bancario prevede nove livelli. La definizione dei livelli può variare da banca a banca, ma i termini e le condizioni d'impiego rimangono le stesse. Ogni dipendente è inserito in un livello la cui retribuzione può variare da un limite minimo ad un massimo. La retribuzione tipo dell'impiegato bancario è composta da 2 elementi: lo stipendio di base ed il costo della vita (COLA), che viene rivalutato dal governo ogni 6 mesi, in corrispondenza con il tasso di inflazione, e viene accordato ai lavoratori per mantenere il loro potere d'acquisto. Inoltre, le retribuzioni aumentano annualmente, secondo una percentuale che viene concordata tra le parti nazionali. Negli ultimi cinque anni, i tre diversi aumenti di stipendio dei quadri bancari sono stati pari all'8-10% annuo. Non esistono altre tabelle salariali concordate, quali la retribuzione legata al rendimento, i bonus, ecc. Di fatto, una banca è libera di concedere ai suoi quadri incentivi economici, aumenti straordinari o bonus che siano, ma lo fa raramente, per via dei normali aumen-



• In Spagna, tutti gli aspetti della retribuzione (buoni pasto, dividendi, benefit, anzianità) sono regolamentati sia dal contratto collettivo sia dai contratti individuali

ti di stipendio sopradescritti.

• Per quanto riguarda **l'Italia**, la categoria dei quadri direttivi si suddivide in quattro livelli, ognuno con una sua retribuzione. Ciascun livello dipende dal profilo professionale richiesto e dal ruolo strategico (così detto "ruolo chiave") che il quadro riveste nella banca. Inoltre, come concordato nel contratto collettivo di lavoro, i quadri direttivi ricevono un premio di produttività negoziato tra azienda ed OO.SS., se l'azienda presenta un bilancio positivo, ed un ulteriore premio incentivante legato ai risultati di ciascun quadro sul piano dell'incremento della produttività o della qualità del lavoro. La misura di quest'ultimo è, però, fissata unilateralmente dall'azienda, con criteri che vengono solo comunicati alle OO.SS. e non negoziati.

• **Nella Repubblica Ceca**, le retribuzioni dei quadri direttivi sono stabilite dal contratto del personale direttivo che, però, garantisce loro un certo grado di privacy e, pertanto, le condizioni e l'ammontare delle retribuzioni di questi dipendenti bancari è difficile da determinare. Gli aumenti di stipendio sono correlati ai risultati del dipendente. Al personale viene, comunque, garantito uno stipendio di base con aumenti annuali (nel 2004 l'aumento è stato del 4%), indipendentemente dal conto economico della banca.

• **In Svezia**, le retribuzioni sono fissate individualmente, prendendo in considerazione il tipo ed il livello di difficoltà del lavoro, la competenza del dipendente, il principio dell'equilibrio tra retribuzione e risultati ottenuti. L'aggancio tra retribuzione e risultato del lavoro svolto rappresenta un tentativo per migliorare l'efficienza della banca. In ogni caso, sono fissati i livelli minimi di retribuzione che devono essere sempre rispettati.

• **A Malta**, le retribuzioni non variabili dei quadri direttivi sono concordate su basi col-

lettive. Il sindacato ha, comunque, diritto a contrattare la percentuale di aumento con la banca in questione.

• **In Portogallo**, il personale professionale e direttivo del settore bancario riceve una retribuzione fissa, sulla base della categoria professionale e/o del grado di responsabilità, con un aumento fisso ogni 5 anni di lavoro. Le retribuzioni stabilite nel contratto collettivo nazionale di lavoro sono intese al minimo e la banca può stabilire un salario superiore. Il contratto collettivo del settore creditizio e finanziario stabilisce un livello minimo per ogni mansione direttiva, in accordo con la categoria professionale e con le responsabilità previste. L'avanzamento di carriera non è automatico, ma dipende dalla capacità decisionali e professionali del quadro direttivo. Nel settore bancario portoghese, la classificazione in categorie non è uniforme, ma dipende dal tipo di contratto collettivo delle istituzioni finanziarie. Per esempio, il Banco do Portugal e la Caixa Geral de Depósitos hanno dei regolamenti interni propri, dovuti alle loro specificità. Di norma, oltre al salario minimo, i quadri direttivi ed i dirigenti delle banche ricevono dei compensi straordinari quali bonus annuali, carte per il carburante dell'automobile e la distribuzione degli utili della banca. Questi compensi non sono fissi, ma variano da banca a banca, in relazione sia all'ammontare sia ai criteri di attribuzione. Detti compensi sono spesso legati allo svolgimento di una specifica funzione o responsabilità, ma possono anche dipendere dal merito professionale o dal raggiungimento di obiettivi prefissati. La legislazione portoghese non prevede pagamenti straordinari e condivisione degli utili, ma disciplina invece un salario misto (salario fisso più commissioni) non di uso comune nel settore bancario.

• **In Spagna**, tutti gli aspetti della retribuzione nel settore bancario (buoni pasto, di-

videndi, benefit, anzianità) sono regolamentati sia dal contratto collettivo sia dai contratti individuali, che possono stabilire differenti forme di retribuzione. Esistono, però, vari tipi di contratti aziendali individuali, due dei quali riguardano esclusivamente i rappresentanti sindacali, in modo da prevenire ogni sorta di discriminazione nei loro confronti in tema di retribuzione variabile o di concessione di bonus. Esiste, poi, il "patto", che è un contratto fra azienda e singolo lavoratore che ne aumenta lo stipendio in cambio di un allargamento dell'orario ed è, talvolta, anche in funzione dei maggiori compiti richiesti (può sostituire anche una promozione), e viene negoziato generalmente di anno in anno. È spesso presente, poi, il salario incentivante come campagne prodotto o in funzione della redditività della filiale, o personale per gli addetti alla vendita di prodotti specializzati. Nelle banche commerciali, questo sistema ha portato ad un allargamento dell'orario della categoria che, dalle 8 alle 16 è passato dalle 7.30 alle 19-20.

LA SITUAZIONE NEL REGNO UNITO

Per quanto concerne la situazione nel Regno Unito, la maggioranza delle banche britanniche opera con un sistema di "fasce retributive" (pay bands). Ciò significa che esiste una retribuzione minima ed una massima per ogni livello di inquadramento, ed una retribuzione di riferimento o di mercato, che il datore di lavoro considera "l'ammontare retributivo ideale" (ideal pay-rate) per quel tipo di mansione. In linea di massima, le banche sono riluttanti ad aumentare gli stipendi al di sopra del livello della retribuzione di mercato, per cui è difficile che chi guadagna più della retribuzione di mercato riesca ad ottenere un aumento di stipendio. La conseguenza di questo stato di cose è che il sindacato chiede aumenti annuali di stipendio per tutto il personale, in base agli effetti dell'inflazione (il cosiddetto aumento per il "costo della vita"), mentre le banche si concentrano perlopiù su aumenti salariali in linea con la retribuzione di mercato. In altre parole, chi guadagna meno del salario di mercato avrà più probabilità di ottenere un aumento. Le banche, inoltre, premiano i risultati, per cui i dipendenti che raggiungono gli obiettivi avranno maggiori probabilità di ricevere aumenti più alti di stipendio.

• La situazione **in Grecia** (analizzata nel Progetto Europeo Incentive ancora in corso) è invece simile a quella italiana: ad un salario fisso determinato da parametri negoziati a livello nazionale o aziendale, si aggiunge un salario variabile consistente (può raddoppiare la retribuzione netta), che copre anche il maggior impegno in termini di orario. I criteri del salario variabile non sono negoziati con le OO.SS., con un'eccezione, ma le OO.SS. ed i dipendenti ne vengono informati.

Nel prossimo numero de "La Voce dei Bancari" (10/2006) verrà pubblicato il resto dell'indagine, relativa all'orario di lavoro, alle forme di flessibilità ed alla formazione professionale dei quadri direttivi.