

L'analisi del progetto europeo Competence

La contrattazione per i quadri direttivi in Europa

Orario di lavoro, flessibilità e formazione professionale sono i temi del confronto fra gli otto paesi del progetto di analisi sponsorizzata dalla Comunità europea

PARTE SECONDA



di Roberto Riva
Responsabile Dipartimento Contrattualistica

Riprendiamo in questo numero la sintesi sull'indagine relativa ai quadri direttivi di otto paesi europei, condotta dalla FABI insieme con altre OO.SS. estere e con UNI, sponsorizzata dalla Comunità Europea. La prima parte, relativa alla rappresentanza della categoria da parte delle OO.SS. ed alle retribuzioni, è stata pubblicata nel precedente numero de "La Voce dei Bancari". Il rapporto finale del progetto Competence è stato stampato in due versioni (inglese ed italiano) a cura del Dipartimento Internazionale e Progetti e del Dipartimento Contrattualistica della FABI. Entrambi i volumi sono disponibili a richiesta in Federazione.

L'ORARIO DI LAVORO

In ogni paese sono previste le turnazioni e la reperibilità anche per i quadri direttivi. Tali servizi sono ricompensati con indennità specifiche. Nella maggior parte dei paesi aderenti al progetto, viene fissato un orario minimo di lavoro settimanale che varia dalle 35 ore settimanali del Portogallo alle 40 della Svezia, distribuite su 5 o 6 giornate lavorative.

In Portogallo, l'orario di lavoro dei quadri direttivi è di 7 ore al giorno per un totale di 35 ore settimanali. Il personale può anche chiedere un diverso regime degli orari, optando per un lavoro supplementare "totale"

(2 ore al giorno) o "parziale" (1 ora al giorno) che dà diritto ad una retribuzione supplementare non soggetta ai limiti delle ore straordinarie definite dalla legge. Nell'ambito della flessibilità d'orario, il contratto collettivo considera la possibilità di stabilire un piano orario settimanale differenziato dalle 8 alle 21, ma sempre di 35 ore, che deve essere approvato dal Ministero del Lavoro. Inoltre, vi è una flessibilità straordinaria tra le 8 e le 20 da lunedì a venerdì per il lavoro straordinario. Il contratto prevede anche l'opzione di un "sistema di turnazioni" (rotative shift), riservato ai lavoratori dei centri di elaborazione dati che potranno lavorare anche di domenica – se necessario – per soddisfare le richieste della clientela (ad esempio, blocco della carta di credito smarrita).

In Spagna, il contratto collettivo prevede due diverse tipologie di orario di lavoro. Il primo tipo è una settimana lavorativa da lunedì a venerdì con un orario dalle 8 alle 15 (con 15 minuti di pausa). Il sabato non è lavorativo nel periodo 1° aprile-30 settembre, mentre nel resto dell'anno è lavorativo dalle 8 alle 13. Il secondo tipo di orario va dalle 8 alle 17, con un intervallo retribuito di un'ora da lunedì a venerdì, mentre il sabato non è mai lavorativo. Si rileva una tendenza generalizzata all'aumento delle ore lavorative per cui i quadri direttivi ricevono in cambio un compenso in denaro (sistema incentivante o contratto individuale, chiamato Patto) o giorni di permesso retribuito.

Il Regno Unito è il paese dell'UE con l'orario medio di lavoro più lungo. Nei contratti degli impiegati delle aree professionali amministrative (aree professionali), il totale delle ore lavorative varia dalle 35 alle 40 ore settimanali, mentre i contratti dei quadri direttivi non specificano un massimo di ore lavorative. Secondo l'interpretazione del governo britannico della Direttiva dell'UE sull'orario di lavoro, ai dipendenti bancari (compresi i quadri direttivi) può essere richiesto di firmare una clausola "opt out" nel contratto di assunzione, in base alla quale non sono coperti dalla regola della Direttiva che prevede un massimo di 48 ore settimanali. Di fatto, in molte banche il personale – specialmente direttivo – lavora normalmente più di 50 ore alla settimana. La maggior parte degli impiegati delle aree professionali (amministrative o esecutive) delle banche principali è retribuita per il lavoro straordinario (quello che supera le 35-40 ore settimanali stabilite nel contratto), mentre i quadri direttivi non hanno generalmente diritto al pagamento del lavoro straordinario. Alcuni di essi ricevono in cambio dei giorni di ferie o permesso retribuito ("time off in lieu"), ma altri non ricevono ricompense di alcun tipo per le ore straordinarie effettuate.

In Svezia, la banca può richiedere l'effettuazione del lavoro straordinario e supplementare che viene compensato mediante retribuzione o concessione di giorni di permesso retribuito. Il tipo di benefit viene sta-



bilito su base locale tra la banca e la sede territoriale del sindacato. In assenza di contrattazione, la compensazione dovrebbe aver luogo entro 4 mesi dall'effettuazione del lavoro straordinario. Il lavoro straordinario e supplementare non può superare il limite di 100 ore annuali, o di 50 ore mensili, o di 48 ore in 4 settimane. In casi eccezionali, il lavoro straordinario e supplementare può arrivare ad un massimo di 200 ore annuali, a condizione che ci sia un accordo specifico tra BAO (Associazione delle banche svedesi) e sindacato, oppure tra una banca e la sede locale del sindacato. Le aziende sono tenute a registrare il lavoro straordinario e supplementare di ogni dipendente e questa informazione deve essere resa facilmente accessibile ai lavoratori e ai rappresentanti sindacali locali e centrali. In Svezia, ogni lavoratore può chiedere l'assistenza del sindacato per negoziare la sua posizione su questioni come la retribuzione, il sistema di premi e rimborsi, l'orario di lavoro ed il lavoro straordinario. Le banche svedesi devono informare la sede sindacale locale degli accordi raggiunti.

In Italia, i quadri direttivi hanno lo stesso orario delle aree professionali, con l'aggiunta di una flessibilità autogestita retribuita nello stipendio base in via forfettaria, inizialmente pari a 10 ore medie mensili, in seguito non più prefissata nel CCNL, che prevede però che l'azienda retribuisca le prestazioni lavorative eccedenti in maniera significativa l'orario di massima applicato per

i dipendenti delle aree professionali. Nell'ultimo CCNL sono state previste procedure aziendali di definizione dei criteri e tutele sia individuali che collettive, per evitare orari di lavoro troppo estesi. Non è previsto dal CCNL il lavoro straordinario per i quadri direttivi: esso stabilisce che il quadro svolga il suo lavoro all'interno del normale orario di lavoro, ma ammette che in caso di necessità possa adottare un orario di lavoro individuale più esteso, recuperando successivamente le ore lavorate in più (autogestione dell'orario). Nel caso il quadro non abbia la possibilità di tale compensazione, l'azienda può pagare un bonus aziendale annuale per compensarlo della gran mole di lavoro straordinario effettuato durante l'anno. In molti casi, però, questo non avviene del tutto, e nella migliore delle ipotesi le banche compensano il surplus di orario con la retribuzione premiante o incentivante, non contrattata però con le organizzazioni sindacali. L'unico limite per i quadri – al di là delle procedure di ricorso previste nell'ultimo CCNL, ma ancora non attuate negli accordi aziendali – è costituito dalla legge che disincentiva le aziende a richiedere un lavoro straordinario eccessivo, in quanto potrebbe arrecare danni alla salute, fissando dei limiti oltre i quali l'azienda deve pagare una percentuale più alta di contributi sociali.

A Cipro, i quadri direttivi hanno lo stesso orario degli altri dipendenti bancari: 35 ore settimanali per 5 mesi da maggio a settembre, distribuite da lunedì a venerdì dalle 7.30

alle 14.30. Da ottobre ad aprile, invece, i quadri direttivi lavorano 38 ore settimanali, distribuite nello stesso modo delle 35 settimanali, con un rientro dalle 15 alle 18, fissato per il lunedì. I dipendenti bancari hanno, inoltre, diritto a 15 minuti di intervallo al giorno in accordo con la Direttiva dell'UE sull'orario di lavoro recepita dalla legislazione cipriota. Il lavoro straordinario è compensato con un incremento del 50% della retribuzione oraria per i giorni lavorativi normali, del 100% per i fine settimana e del 200% per i giorni festivi. Per alcuni servizi, invece, lo straordinario è obbligatorio e i dipendenti vengono compensati con ulteriori benefit, contrattati tra la banca e il sindacato. La Direttiva dell'UE sull'orario di lavoro è stata regolarmente applicata; si registra, però, un aumento del lavoro straordinario non pagato, legato principalmente alla finalizzazione di obiettivi prestabiliti, a pressioni da parte dei superiori e al sovraccarico di lavoro. Il fenomeno, comunque, non è diffuso e differisce a seconda delle banche e del tipo di servizio.

ALTRE FORME DI FLESSIBILITÀ

In Italia è previsto che il quadro direttivo possa richiedere un rapporto di lavoro a tempo parziale, purché compatibile con le sue mansioni. In alcune aziende questo avviene, ma solo per i quadri di livello meno elevato e che non hanno compiti di coordinamento (ad esempio per i gestori), e che hanno an-

*Da sinistra
Luca Panfietti e Franco Savi del Gruppo Progetti; Angelo Di Cristo, del Dipartimento Internazionale ed Enrico Gavarini, Segretario Generale Aggiunto della FABI hanno partecipato al lancio del Progetto europeo Competence, avvenuto a Praga, e finanziato dalla Ue.*

In Svezia, con l'orario "individuale" si possono scegliere soluzioni molto flessibili, riprogrammando il lavoro anche nei fine settimana, nei giorni festivi e quando la banca è chiusa



che budget proporzionati. Il telelavoro è stato introdotto in Italia nel 1999 e nell'ambito della categoria dei quadri ha trovato una certa diffusione nelle società di servizi, specie quelli informatici. Questa nuova forma di lavoro, che può essere utilizzata anche dal personale direttivo, comporta un aumento di produttività, una migliore gestione dei tempi di lavoro ed offre nuove opportunità ai lavoratori disabili.

In Svezia e nella **Repubblica Ceca**, i dipendenti bancari possono richiedere un orario di lavoro "individuale" in base ad un contratto tra banca e lavoratore stabilito sulla base di alcuni criteri fondamentali. È una scelta volontaria che consente una grande flessibilità ricorrendo a soluzioni individuali per migliorare l'organizzazione e l'efficienza del lavoro. In Svezia esiste una forma alternativa di flessibilità, l'orario "riprogrammato", durante il quale il dipendente svolge il normale orario – non eccedente le 38,5 ore settimanali – e può scegliere di effettuare ore supplementari di lavoro anche nei fine settimana, nei giorni festivi e negli altri giorni in cui la banca è chiusa. Per attuare questa opzione, si devono siglare due accordi: uno tra la banca e il sindacato, l'altro tra la banca e il dipendente. L'orario riprogrammato dà al lavoratore il diritto a vari tipi di compensazione, sotto forma di retribuzione o di giorni di permesso retribuito. In qualsiasi momento, il lavoratore può decidere di tornare all'orario precedente. Le banche svedesi offrono anche l'opzione del telelavoro, che si applica quando il dipendente lavora – o regolarmente o almeno 1 giorno alla settimana – da casa o da una postazione diversa da quella normalmente usata come posto di lavoro, osservando sempre il normale orario di lavoro settimanale.

In Portogallo, il contratto collettivo di lavoro offre la possibilità di uno schema di orario alternativo, con una flessibilità tra le 8 e le 21 da lunedì a venerdì. Il contratto consente un "sistema di turni" per i lavoratori

dei centri di elaborazione dati, che potranno lavorare anche di domenica, se necessario, per soddisfare le richieste della clientela.

In Spagna, i lavoratori possono scegliere tra tre formule di orario alternativo. Possono optare per l'orario flessibile, per l'orario continuato dalla 8 alle 18 da lunedì a venerdì con una pausa di un'ora per il pranzo, o ancora per una forma mista tra l'orario tradizionale e quello flessibile. Le ore supplementari sono sempre pagate. Il sistema di accordi individuali (Patto), rinnovabili anno per anno, che prevedono un aumento dello stipendio a fronte della disponibilità a restare sul posto di lavoro oltre l'orario previsto, ha però soppiantato nei fatti – nel settore delle banche commerciali che, ricordiamo, ha il 76% del personale inquadrato come quadro direttivo – i piani orari flessibili.

La legislazione britannica concede ai lavoratori il diritto di richiedere l'orario di lavoro part-time. Se la richiesta non viene accettata, il datore di lavoro deve spiegare il suo rifiuto con una "motivazione tecnico-produttiva". Nella realtà, succede che molti lavoratori che hanno optato per l'orario part-time, il contratto a tempo determinato, il contratto di lavoro condiviso, ecc., dichiarano di avere limitate opportunità di avanzamento di carriera a causa della loro scelta. In ragione della crescente richiesta di flessibilità da parte datoriale, le banche stanno incrementando le nuove assunzioni con contratti flessibili in cui si stabilisce che le ore lavorative possono essere prestate in qualsiasi momento, ad esempio tra le 8 e le 20, da lunedì a sabato. È difficile che i lavoratori che accettano queste "clausole di flessibilità" facciano resistenza a lavorare i fine settimana, la sera o durante i giorni festivi infrasettimanali, con il rischio di innescare delle situazioni di vero disagio per chi ha, ad esempio, problemi personali o familiari.

LA FORMAZIONE PROFESSIONALE

Un elemento di primaria importanza di que-

sta analisi comparativa transnazionale è rappresentato dagli incentivi e dalle iniziative di promozione della formazione professionale. Il quadro non è tuttavia completo, poiché solo alcuni dei paesi partecipanti al progetto hanno inviato i loro dati su questo argomento. **In Italia**, il contratto collettivo stabilisce che le aziende debbano promuovere corsi di aggiornamento per il personale. I corsi sono di due tipi: il primo è un pacchetto formativo non inferiore alle 24 ore annuali, da svolgersi durante il normale orario di lavoro; il secondo è un ulteriore pacchetto di 26 ore annuali. Per seguire i corsi formativi, i dipendenti possono utilizzare 8 ore del normale orario di lavoro, ma le restanti 18 ore vanno effettuate al di fuori dell'orario di lavoro. L'azienda si incontra con il sindacato annualmente per discutere i programmi, i criteri, gli obiettivi, gli orari e le modalità dei corsi. Nel caso di innovazioni tecnologiche o ristrutturazioni aziendali, spesso l'azienda organizza corsi di riqualificazione per il personale interessato. Inoltre, i quadri direttivi possono decidere liberamente di frequentare altri corsi organizzati dalla banca durante il normale orario di lavoro.

A Cipro, ogni banca ha un centro di formazione interno che offre ai quadri direttivi una formazione specifica e, in certi casi, anche altri tipi di formazione, quali la formazione lavoro, la formazione esterna, la formazione con tutore, ecc. La formazione offerta dalle banche non soddisfa il sindacato cipriota, in quanto mirata esclusivamente all'acquisizione della professionalità richiesta per svolgere specifiche mansioni. Il sindacato ritiene, invece, che ogni quadro direttivo debba avere – alla pari del resto del personale – un suo piano di sviluppo individuale, concordato con la banca e finalizzato sia ad aiutare il lavoratore a mantenere il suo lavoro, sia a migliorare la produttività della banca.

A Malta, le banche hanno creato dei centri di formazione professionale, in grado di fornire al personale una formazione di alto li-

vello. Talvolta, sono i capi dipartimento ad organizzare autonomamente corsi e seminari, ritenendolo un modo efficace per creare un'atmosfera di lavoro più armoniosa. Tali corsi sono per lo più incentrati sullo sviluppo personale e di gruppo. Molte banche maltesi rimborsano le spese sostenute dai dipendenti per i corsi di aggiornamento. Se la formazione si è svolta presso l'Istituto dei servizi finanziari, le spese sono rimborsate al 100%, mentre il rimborso scende al 75% per i corsi tenuti da altre istituzioni. Il rimborso dipende anche dalla ricaduta che l'aggiornamento professionale del dipendente può avere sul suo lavoro.

In Portogallo, il contratto collettivo del settore bancario e le recenti leggi sul lavoro richiedono alle banche di provvedere all'aggiornamento dei loro dipendenti. L'*Instituto de Formação Bancária* (Ente di formazione professionale del settore bancario) è nato per offrire corsi di formazione per tutti i livelli professionali, a conclusione dei quali è in grado di fornire eccellenti qualifiche professionali. Anche i sindacati dei bancari promuovono la formazione del personale professionale e direttivo, specialmente su argomenti riguardanti il contratto collettivo di lavoro, i diritti sindacali dei lavoratori e altre aree specifiche di grande importanza per l'attività professionale dei dipendenti.

Fino alla fine degli anni '80, nel settore bancario del **Regno Unito** la qualifica professionale riconosciuta era l'ACIB (l'equivalente dell'Albo dei promotori finanziari italiani). Con la liberalizzazione a seguito della riforma che ha introdotto la Bancassurance (possibilità di svolgere nella stessa società attività bancaria, assicurativa e finanziaria in generale), l'importanza di ACIB è diminuita, in conseguenza del sistema di qualifiche professionali regolamentate che sono diventate uno strumento chiave per l'avanzamento di carriera dei quadri bancari. Sono qualifiche standard per tutti i settori produttivi e consentono ai quadri di promuovere e vendere prodotti quali prestiti e mutui, piani assicurativi e pensionistici. Ai quadri ed agli impiegati delle aree professionali nelle imprese strumentali ed in altre funzioni amministrative, di solito non vengono richieste queste particolari qualifiche.

QUADRI DIRETTIVI E SINDACATI

Il questionario rivolto ai quadri direttivi mostra un atteggiamento relativamente positivo nei confronti del lavoro e del posto di lavoro. I quadri sono in egual modo soddisfatti dei loro rapporti con i sindacati, anche se rimarcano il bisogno di miglioramenti nell'ambito della comunicazione e dell'informazione dell'attività sindacale. Non hanno paura del futuro e delle fusioni internazionali nel settore bancario e sono anche disponibili a lavorare all'estero, sulla base di una retribuzione adeguata.

Il questionario rivolto ai rappresentanti sindacali mostra un atteggiamento relativamente positivo nei confronti dei problemi dei quadri. Il rapporto tra rappresentanti sindacali e quadri potrebbe essere migliorato dedicando più tempo alle problematiche dei

quadri, soprattutto attraverso la comunicazione personalizzata.

L'analisi mostra che i rapporti tra quadri e rappresentanti sindacali sono – in linea di massima – positivi, ma, al contempo, indica che c'è un bisogno diffuso di miglioramenti, non solo per quanto concerne più tempo a disposizione per i problemi dei lavoratori, ma soprattutto nel campo della comunicazione e dell'informazione. I quadri non si sentono sottovalutati, ma ritengono di avere un lavoro stressante. Vorrebbero avere un maggior riconoscimento soprattutto da parte della dirigenza e retribuzioni più in linea con le loro prestazioni professionali. Sono soddisfatti dei rapporti con gli altri quadri direttivi, con i loro collaboratori e con la clientela della banca. Si sentono tutelati dai sindacati, ma vorrebbero ricevere maggiore comunicazione e informazione. Sono disposti a lavorare all'estero in cambio di retribuzioni più elevate, ma sono frenati dai problemi personali e familiari. Non temono per il loro futuro nel settore bancario e non si sentono, quindi, molto preoccupati dai processi di fusione tra i grandi gruppi bancari. In conclusione, mostrano di avere un atteggiamento decisamente favorevole all'Unione Europea. I rappresentanti sindacali non dovrebbero porre ostacoli al dinamismo dei quadri. Alla luce delle risposte del questionario, essi dovrebbero adottare un approccio più diretto e personalizzato, che sarebbe apprezzato dai quadri in misura maggiore a quanto pensano i sindacalisti stessi. Considerato che i quadri sono individui generalmente giovani, attivi, mobili, proiettati verso l'alto e dinamici, l'approccio dovrebbe essere franco e aperto ed andare al cuore del problema. Anche la comunicazione merita grande attenzione: i quadri preferiscono la comunicazione personalizzata e diretta rispetto a quella più tradizionale e collettiva (Internet, pubblicazioni sindacali, iniziative sulla stampa). Per rispondere alle attese dei quadri, i rappresentanti sindacali devono approfondire l'argomento della comunicazione, dal punto di vista sia teorico sia pratico. È, infatti, di fondamentale importanza sapere con chi si sta comunicando, chi è colui che riceve il messaggio. Una volta stabiliti questi elementi, si può iniziare a lavorare per individuare le tecniche migliori mirate a rendere più efficace la comunicazione.

CONCLUSIONI

Da quanto emerso dall'analisi del progetto Competence, la situazione dei vari paesi risulta molto differenziata, specialmente per quanto riguarda la rappresentatività legale e, di conseguenza, la capacità negoziale verso tutte le parti sociali. La strada verso un'integrazione auspicata dalla Comunità Europea per permettere la libera circolazione della forza lavoro, resta ancora lunga. Le differenze riscontrate non si limitano al salario, ma investono anche tutele primarie quali la salvaguardia del posto di lavoro, l'orario e i trasferimenti. In questo momento, però, lo scenario sembra quello di un'integrazione sempre più stretta fra banche di diversi paesi, e qualche fusione è prevista a breve in Italia.

Le strade da percorrere per armonizzare sempre più le condizioni lavorative dei quadri sono due: la prima è quella di procedere per via legislativa, utilizzando delle norme quadro della Comunità, da recepire nella normativa di ogni singolo paese; la seconda è, invece, quella contrattuale, da attuarsi nel gruppo bancario, oppure a livello aziendale, con accordi ad hoc fra datori di lavoro e delegazioni delle rappresentanze nazionali, utilizzando o coinvolgendo i CAE, come enti riconosciuti dalla Comunità Europea.

La difficoltà obiettiva di arrivare in tempi brevi alla prima soluzione, quella di una armonizzazione legislativa, presenta notevoli ostacoli, soprattutto per il riconoscimento giuridico delle organizzazioni sindacali, che nei paesi nordici vengono considerate come consulenti del lavoro e, quindi, gli accordi hanno valore solo sericonosciuti dalle parti. Manca del tutto l'obbligo per il datore di lavoro a contrattare con le OO.SS. anziché con i singoli lavoratori, cosa che invece è presente in larga misura nei paesi mediterranei. La velocità con la quale si sta modificando il sistema bancario europeo (trasformazioni, fusioni, accordi di collaborazione ecc.), insieme all'allargamento della Comunità Europea ad est sta portando invece alla seconda soluzione, quella degli accordi all'interno del singolo gruppo bancario, che introduce squilibri anche notevoli, ma è più rapida e permette di decidere rapidamente andando al cuore dei problemi con soluzioni ad hoc.

Anche qui emergono dei problemi, specie sul diritto a rappresentare i lavoratori del settore (ad esempio il ruolo dei CAE, che non sono organizzazioni sindacali, ma ne assumono talvolta il ruolo). Il CAE può – per la legge di molti paesi – stabilire degli accordi quadro con indirizzi comuni, ma i contratti devono essere stipulati e ratificati all'interno di ogni singolo paese, in conformità alle norme esistenti. Tutto questo comporta problemi che stanno già investendo il nostro paese, dopo il cambiamento registrato l'anno scorso nella politica della Banca d'Italia riguardo agli investitori esteri nel mercato bancario domestico.

Nel prossimo CCNL, bisognerà ripensare il ruolo complessivo delle rappresentanze aziendali, prevedendo, oltre ai coordinamenti nazionali, anche forme associative internazionali, che abbiano – almeno in parte – una legittimità a negoziare accordi quadro. Al delicato equilibrio, trovato nell'ultimo CCNL, fra la rappresentanza aziendale e quella di gruppo (nell'ambito nazionale) bisognerà affiancare quella di tali rapporti in una realtà transazionale. Il problema principale non sta nelle retribuzioni, perché le politiche fiscali dei singoli paesi ed il costo della vita non rendono necessaria un'immediata armonizzazione, quanto nelle politiche di organizzazione del lavoro, perché sta sempre più prendendo piede il fenomeno di trasferire le lavorazioni a basso valore aggiunto nei paesi dell'Est, a costo unitario più basso (vedi il caso Unicredit). Questo fenomeno rischia di trasformarsi in un'emorragia di posti di lavoro in Italia, dove il cuneo fiscale e contributivo presenta valori elevati.

Sta prendendo sempre più piede il trasferimento di lavorazioni a basso valore aggiunto all'Est, che rischia di provocare un'emorragia di posti di lavoro in Italia