

Associazione
per lo Sviluppo
degli Studi di
Banca e Borsa



Università Cattolica
del Sacro Cuore

A. BANFI - F. MICHELI - G. SABATINI - C. DELL'ARINGA

**“LE SFIDE DELLA COMPLESSITÀ:
IL RUOLO DELLE RISORSE STRATEGICHE”**

“Sadibatrentasei”

Interventi tenuti nell'ambito del seminario su
“Il Paese e le banche: esigenze di sviluppo
e sostegni da parte dell'industria bancaria”
Castello dell'Oscano - Perugia, 16 marzo 2012

QUADERNO N. 269

Associazione
per lo Sviluppo
degli Studi di
Banca e Borsa



Università Cattolica
del Sacro Cuore

A. BANFI - F. MICHELI - G. SABATINI - C. DELL'ARINGA

**“LE SFIDE DELLA COMPLESSITÀ:
IL RUOLO DELLE RISORSE STRATEGICHE”**

“Sadibatrentasei”

Interventi tenuti nell'ambito del seminario su
**“Il Paese e le banche: esigenze di sviluppo
e sostegni da parte dell'industria bancaria”**
Castello dell'Oscano - Perugia, 16 marzo 2012

Sede: Presso Università Cattolica del Sacro Cuore - Milano, Largo A. Gemelli, n. 1
Segreteria: Presso Banca Popolare Commercio e Industria - Milano, Via Moscova, 33 - Tel. 62.755.1
Cassiere: Presso Banca Popolare di Milano - Milano, Piazza Meda n. 2/4 - c/c n. 40625

Per ogni informazione circa le pubblicazioni ci si può rivolgere alla Segreteria
dell'Associazione - tel. 02/62.755.252 - E-mail: bpci-assbb@bpci.it
sito web: www.assbb.it

Prof. Alberto Banfi

Ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari
nell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

Le sfide della complessità: le implicazioni sulle risorse strategiche

Nel titolo dell'intervento sono riportati alcuni termini che rappresentano efficacemente il contesto in cui stanno operando attualmente gli intermediari finanziari.

Sicuramente è un momento di “sfida” per tutti date le circostanze.

E' altresì un momento caratterizzato da elevata “complessità” sotto vari profili: è complesso effettuare una gestione ordinaria in un momento di emergenza (e, quindi, straordinario), sono complessi i problemi da affrontare e non è semplice proporre soluzioni adeguate; è, infine, complesso immaginare in tempi brevi qualche via d'uscita relativamente agevole.

In tale contesto è necessario avere una “strategia” (o più strategie) per affrontare questa sfida complessa, e disporre di adeguate risorse.

Prima di procedere con l'esame delle possibili risorse strategiche a disposizione degli intermediari finanziari, credo sia giusto chiedersi se si possa parlare di “risorse non strategiche”, soprattutto in questo momento.

Quando, infatti, si è impostato questa giornata di lavori e si è deciso di individuare le risorse strategiche, si è dato per scontato che le prime due di esse fossero la liquidità e il patrimonio proprio per la loro indispensabilità nel dar vita all'attività di intermediazione finanziaria; tuttavia dalla discussione di questa mattina è emerso che nell'attuale contesto la liquidità pare essere più strategica rispetto al patrimonio a motivo della difficoltà nell'approvvigionamento del “funding” che – come ben noto – costituisce la

materia prima per dare impulso a tutta l'attività di credito. Il patrimonio costituisce certamente il baluardo ultimo a tutta l'attività ed è ad essa che deve essere adeguatamente rapportato; se, però, l'attività viene meno anche il patrimonio assume minore valenza strategica.

Passando a considerare i temi specifici di questa sessione pomeridiana, mi preme ricordare che quando si affrontano temi "strategici" essi vanno visti in relazione ai soggetti coinvolti e all'insieme dei fattori produttivi che generano l'attività di impresa, che nel caso delle banche, si tratta di una attività di impresa che deve combinare numerosi e diversificati fattori produttivi sia materiali che immateriali, destinati a realizzare prodotti complessi e congiunti (tangibili e meno tangibili), che fanno dell'attività bancaria un'attività estremamente complessa. Inoltre, l'insieme di tutta l'attività della banca deve portare a generare e a mantenere costantemente (e sperabilmente rafforzare) quello di cui ritengo essere il principale prodotto bancario (che ne costituisce al tempo stesso una risorsa fondamentale): la fiducia.

Se partiamo da questa premessa e quindi teniamo presente che l'operare della banca debba ruotare attorno alla risorsa rappresentata dalla fiducia, è possibile provare ad individuare quali possano essere le altre principali risorse strategiche di cui una banca deve disporre.

Come ricordato, già nella sessione di questa mattina sono stati affrontati e ampiamente dibattuti due ambiti di risorse strategiche rilevanti: la risorsa rappresentata dalla liquidità, ossia dai mezzi finanziari indispensabili per lo svolgimento organico e coordinato delle diverse operazioni bancarie, nonché la risorsa costituita dal capitale quale elemento strategico essenziale sia per un'adeguata valutazione e copertura dei rischi complessi in essere e sia per supportare una crescita quantitativa e qualitativa del business. In questa sessione affronteremo in particolare taluni aspetti relativi alla risorsa strategica rappresentata dal personale e conseguentemente tutto quanto ha rilievo sul suo

inquadramento, sulla sua professionalità, sulla sua formazione e sul suo essere fonte “viva” dell’impresa banca.

Vorrei al riguardo precisare che la risorsa strategica del personale deve essere intesa e valutata in tutte le sue componenti che per semplicità possiamo ricondurre:

- al top management;
- al livello del personale dirigente e intermedio;
- a tutto il resto del personale (e in particolare quello della “rete”).

E’ in questo contesto che andranno letti e interpretati i risultati dell’accordo nazionale sul contratto di lavoro da cui ci si attendono rilevanti novità nell’organizzazione e nella gestione del personale delle banche. Al riguardo mi pare necessario sottolineare che nel difficile contesto in cui sta operando l’industria bancaria, gli accordi siglati dovrebbero andare lungo il percorso corretto di una attenta valutazione e analisi del trade off tra esigenze del personale e necessità di riduzione degli oneri a carico delle banche.

Ancorché in parte non strettamente oggetto di questa sessione, non va sottaciuto che sicuramente un’altra rilevante risorsa strategica a disposizione delle banche è costituita dalle strutture operative “in generale” (si pensi agli spazi fisici e non, alle attrezzature, alla tecnologia e alle sue applicazioni), sempre più rilevanti nell’attuale contesto operativo.

Vanno poi ricordate almeno tre altre “macrocategorie” di risorse strategiche per una banca che non possono essere ignorate ma che anzi ritengo abbiano una rilevante valenza strategica. Penso, in primo luogo, a quell’insieme di soggetti esterni con i quali interagisce in ogni istante la banca, intendendo con ciò i soggetti che ne supportano a vario titolo l’attività, quali, ad esempio, i produttori e i fornitori di servizi tangibili e non (e tra questi includerei anche coloro che offrono servizi estremamente importanti in questa fase quali la gestione dei rapporti con i media).

Da qui discende un’altra macrocategoria di risorse stra-

tegiche rappresentato dall'ambiente esterno e, in particolare, dal "territorio" di riferimento, dal momento che un gestione corretta di tali risorse ha valenze e ritorni assolutamente importanti (sia nei momenti "ordinari", ma anche in contesti "straordinari" come l'attuale).

Secondo la stessa logica non si può fare a meno di ricordare la risorsa strategica "per eccellenza" delle banche: la clientela. Può sembrare fin troppo banale questo riferimento, tuttavia è proprio in circostanze difficili che è necessario rinsaldare (e talvolta anche rivedere) i rapporti con la propria clientela: rapporto che si esplica con la giusta e adeguata attenzione da dare ad una risorsa importante facendo però in modo che a fronte del servizio reso vi sia il suo "giusto prezzo", nell'interesse di tutti.

Da ultimo, credo poi che a tutti i livelli sia necessario che le varie risorse strategiche siano sempre accompagnate dalla ricerca quasi spasmodica di requisiti primari quali la competenza e la preparazione professionale; il collocamento delle persone (e quindi delle competenze) giuste al posto giusto.

Da ultimo, un cenno alla risorsa (almeno per me) in assoluto più strategica: i giovani e le nuove idee che da sempre accompagnano il loro cammino di crescita professionale. Non bisogna aver paura di dare "responsabilità" ai giovani: i giovani poi vanno ascoltati, motivati e guidati (ossia non vanno lasciati da soli nel momento delle decisioni).

Concludendo, è evidente che tutte le risorse hanno valore strategico; probabilmente la loro importanza può cambiare in relazione al momento e alle circostanze, però per farle fruttare al meglio occorre che siano utilizzate con assoluta intelligenza e con il giusto grado di flessibilità.

Dott. Francesco Micheli

Presidente della Banca Infrastrutture Innovazione e Sviluppo e Presidente del Comitato Affari Sindacali e Lavoro dell'Associazione Bancaria Italiana

Il lavoro, le competenze, la flessibilità e l'organizzazione dei fattori produttivi in Banca

L'acuirsi della crisi dei debiti sovrani e il peggioramento del quadro macroeconomico internazionale e dell'Area dell'Euro in particolare, hanno reso il contesto economico e le condizioni delle banche del nostro Paese estremamente complessi.

Pesanti misure regolamentari, un ulteriore peggioramento del PIL e del merito creditizio, e il costo della raccolta incidono sulla capacità del settore di sostenere famiglie e imprese e rendono ancora più difficile conseguire livelli adeguati di redditività, proprio quando si richiede alle banche un ulteriore sforzo di patrimonializzazione.

I margini sui depositi si sono ridotti in misura rilevante a causa della politica monetaria fortemente espansiva, che ha abbassato i tassi di mercato fino a livelli inferiori allo zero, mentre i bassi margini di profitto riducono le risorse da accantonare a patrimonio rendendo più difficile raccogliere fondi sul mercato e frenando la capacità del sistema bancario di sostenere l'economia.

Sui conti economici delle banche si riflettono le difficili condizioni in cui versa una parte rilevante del sistema produttivo italiano. Alle difficoltà congiunturali si sommano problemi più strutturali connessi con scarsa diversificazione delle fonti di ricavo e con l'elevata incidenza dei costi.

Nel 2009 la crisi finanziaria e la recessione hanno determinato una forte caduta degli utili delle banche italiane. A differenza che negli altri paesi europei, la ripresa negli anni successivi è stata modesta e le prospettive dell'economia e

della redditività delle banche per l'anno in corso sono ancora sfavorevoli.

La redditività è tornata ai livelli del 1997 e i principali indicatori segnalano per il 2011 ed il 2012 livelli di ROE molto inferiori alle attese.

Il recupero della redditività si prospetta dunque più lento di quanto previsto e comunque, anche a causa dell'appesantimento del quadro normativo, nazionale e internazionale, è molto difficile che possa avvicinarsi strutturalmente ai livelli del passato.

Analogamente, la produttività di sistema risente della riduzione della domanda di credito e di servizi allo sportello a fronte di una offerta di capacità produttiva oggettivamente sovradimensionata.

I cambiamenti in atto richiedono, pertanto, un recupero di produttività ed efficienza a tutti i livelli delle organizzazioni bancarie mai affrontato prima.

Recuperi di redditività possono essere conseguiti con un miglioramento della qualità dei servizi offerti che consenta un'espansione e un riequilibrio dei ricavi; i progressi della tecnologia e la sempre maggiore capacità della clientela di servirsene possono favorire una razionalizzazione dei processi produttivi e delle strutture distributive; interventi incisivi sui costi potranno derivare anche dalla semplificazione degli assetti di governo societario.

Gli obiettivi di redditività di medio termine dovranno essere pertanto ridefiniti tenendo conto dei profondi cambiamenti intervenuti in questi anni; livelli di profitto come quelli osservati prima della crisi non sono più compatibili con la stabilità del sistema finanziario.

I rischi sul credito e il patrimonio che li sostiene si basano, ormai, su relazioni diverse: i ricavi non torneranno più quelli di prima della crisi, e "l'opulenza" lascia il posto alla sobrietà, al rigore e all'efficienza e al merito.

"Banche più efficienti e stabili possono raccogliere capitale e gestire gli affari a costi più bassi".

Tuttavia la struttura delle banche non è cambiata rispet-

to a dieci anni fa: strutture di *governance* e commerciali eccessive; costi medi per dipendente troppo elevati rispetto a qualunque altro settore di attività economica, comunque protesa al profitto che vanno ad aggiungersi ad una produttività oggettivamente inadeguata.

Il costo medio per addetto nei settori industriali (meccanica, chimica, distribuzione, etc.) è inferiore di almeno il 25/30%.

Sui costi medi del credito pesa soprattutto la quota dei dipendenti di livello medio alto, come quadri e dirigenti, con trattamenti non più coerenti con una complessità di ruolo e con responsabilità che nel tempo si sono via via ridotte. I quadri oggi rappresentano il 40% dei lavoratori bancari.

Gli oneri da contrattazione integrativa hanno peraltro influenzato non poco la dinamica di crescita del costo medio.

In passato la forte crescita del credito ha mascherato i costi eccessivi: una crescita molto superiore a quella dell'economia reale.

Oggi non è così: il credito rallenta rendendo evidente la crisi dei conti delle aziende di credito.

Una nuova fase di sviluppo non può non passare attraverso la riorganizzazione ed un ripensamento della struttura dei costi e della relativa forte riduzione.

Il perdurare, anche oltre tutte le previsioni, della difficile situazione economica, impone quindi alle banche di sviluppare tutte le possibili iniziative per gestire attentamente i ricavi comprimendo i costi, eliminando le inefficienze e cercando di migliorare sia l'efficacia strategica che l'efficienza operativa.

Occorre dunque che si sviluppi una riflessione profonda sulla produttività e sul complesso dei costi operativi e, in questo ambito, sulla struttura organizzativa, sui modelli di servizio e sulla capacità produttiva.

I costi di struttura dovranno ridursi a partire da quelli relativi al personale di livello alto e medio/alto.

Aumentare la produttività comporta, in particolare, la semplificazione delle strutture, una maggiore flessibilità dell'organizzazione aziendale, un più intenso utilizzo degli impianti e, a questi fini, riqualificazione professionale e mobilità, sia funzionale che territoriale, accompagnati da moderazione salariale e relazioni industriali adeguate alle nuove sfide.

L'aumento della produttività, dunque, al centro dell'attenzione quale presupposto perché la crescita si rimetta in moto e perché, ripristinandosi livelli di redditività sostenibile delle imprese bancarie, si creino condizioni di nuova occupazione.

Il sistema bancario in questi anni, come per l'industria d'altronde, ha preferito ridurre i costi soprattutto attraverso la riorganizzazione dell'input di lavoro, riducendo cioè sia i livelli occupazionali, sia le ore lavorate; messe alle strette dalla crisi economica (calo della domanda, disoccupazione crescente, inflazione ai minimi e prospettive di breve molto negative) le imprese italiane hanno reagito tagliando i costi dove possibile riducendo gli organici ma mai intervenendo sulle retribuzioni e sull'organizzazione del lavoro.

Le Banche in questi anni si sono comportate nello stesso modo: gli organici, anche grazie al fondo di solidarietà di settore, sono stati ridotti ma le retribuzioni sono salite, anche più dell'inflazione raggiungendo significativi livelli di differenziazione rispetto agli altri settori; il personale "direttivo" è aumentato nel numero in modo equilibrato rispetto al personale impiegatizio malgrado la semplificazione dei modelli organizzativi e la standardizzazione delle competenze e la riduzione delle responsabilità.

Sono peraltro rimasti stabili gli investimenti delle banche nei sistemi variabili di incentivazione malgrado i risultati di questi anni si siano complessivamente ridotti.

Il costo medio del personale bancario è quindi complessivamente aumentato in un momento, peraltro, in cui è evidente che le banche non sono più in grado di sostenere alte

retribuzioni e alto costo del lavoro, salvo intervenire ancora sugli organici con imprevedibili conseguenze sul piano sociale.

Dunque i processi di riduzione dei costi e di ottimizzazione delle reti e quindi il miglioramento della produttività, di sistema ed aziendale, restano obiettivi ineludibili che vanno affrontati con la massima determinazione e, se occorre, attraverso la individuazione di nuove compatibilità ed equilibri sul piano sociale, fermo restando che in questo momento coniugare positivamente salario ed occupazione è, considerati gli andamenti reddituali, praticamente impossibile.

E' altresì evidente che le banche si troveranno entro breve a dover ricollocare gli addetti in eccedenza che operano in aree non più strategiche, con una vita media lavorativa che si è nel frattempo allungata anche per effetto della intervenuta riforma delle pensioni, e le cui competenze e professionalità non sembrano più coerenti con un modo di fare Banca assolutamente diverso.

Un modo di fare banca, quindi, che sta cambiando radicalmente, dove le strutture di *governance* vengono semplificate, i livelli di supervisione si riducono, gli sportelli diminuiscono e dove è evidente che in prospettiva cresceranno i ruoli commerciali e del procacciatore di clientela fuori dal luogo fisico della filiale.

Tutto ciò in una società in cui mutano usi e costumi, compreso il regime degli orari nelle città e nei territori dove il settore opera in modo strettamente correlato.

Oggi le banche hanno bisogno di “nuovi mestieri” per sostenere la crescita e sviluppare i ricavi. Gli ulteriori processi di riorganizzazione, pertanto, che si profilano come inevitabili e che in molte realtà sono stati già avviati, dovranno essere perseguiti con determinazione, con il forte impegno di tutte le parti aziendali.

Una risorsa fondamentale delle Banche Italiane, che le differenziano da quelle della maggior parte degli altri paesi, è la qualità delle relazioni industriali: le parti socia-

li, nelle banche, hanno dato da lungo tempo prova di essere in grado di trovare soluzioni condivise a problemi molto complessi (Prosperetti-Durante: Rapporto 2011).

Sia nel periodo 1998/2001 che nel corso di questi ultimi anni, nell'ambito di uno scenario economico e sociale sempre molto complesso e particolarmente difficile, le relazioni industriali nel settore si sono caratterizzate per l'elevato tasso di innovazione delle soluzioni tempo per tempo individuate che non ha eguali negli altri settori. Al punto che gran parte delle questioni relative al mercato del lavoro, oggi in discussione al tavolo del Governo, nel settore bancario hanno già trovato adeguate soluzioni.

Scenario, dunque, caratterizzato da redditività e produttività in forte declino, ricavi in calo, rettifiche sui crediti in crescita e produzione allo sportello in forte riduzione (attività <del 50% in tre anni 2009/2012).

Si aggiunga un'organizzazione del lavoro e competenze degli addetti non più coerenti con la domanda attuale, dove il ricorso all'internet banking richiede nuove relazioni e soprattutto nuove professionalità.

E' sempre più forte la preferenza dei risparmiatori per prodotti finanziari semplici, che dunque possono essere proposti in modo standardizzato ma che offrono agli operatori nuove opportunità di *cross-selling*.

In questo quadro è molto probabile che ad una specializzazione sempre più spinta nelle attività amministrative (processi, competenze, professionalità standardizzate) corrisponderà, all'opposto, un allargamento delle competenze ed una ricomposizione delle mansioni nelle attività commerciali (non più assistente, gestore famiglie, imprese, private etc. ma gestore privati e gestore imprese con in prospettiva una figura di gestore "unico") da svolgere indistintamente all'interno della rete fisica, piuttosto che presso il cliente (legislazione ad adeguare).

L'esigenza di affrontare l'attuale situazione economica ha costretto, peraltro, il legislatore e le parti sociali ad individuare previsioni destinate a cambiare, ampliandole, le

modalità del confronto sindacale, proprio nella prospettiva di favorire il miglioramento della produttività.

L'art.8 della manovra di agosto (contratti di prossimità), per esempio, ha spostato il baricentro dalla contrattazione a livello aziendale nel presupposto che in tale sede possano tenersi le soluzioni più adeguate al contesto aziendale di riferimento.

Gli accordi interconfederali del settore industriale, non ultimo quello del 21 settembre 2011, e l'accordo del settore bancario del 24 ottobre 2011 hanno poi trasferito l'art.8 in un contesto di regole concertato risolvendo nell'occasione le questioni dell'efficacia *erga omnes* dei contratti e della misurazione della rappresentatività delle organizzazioni dei lavoratori.

Con riguardo specifico al settore bancario, si richiama l'importante riforma della normativa che regola il Fondo di solidarietà, dotando imprese e sindacati di strumenti non comuni per affrontare le riorganizzazioni e le ristrutturazioni tutt'ora necessarie, e l'intervenuto rinnovo del CCNL per "un contratto sostenibile".

L'insieme delle soluzioni condivise con il sindacato consentirà alle banche di disporre di strumenti avanzati in materia di flessibilità in ingresso, della prestazione ed in uscita, la combinazione dei quali consentirà agli addetti ai lavori, le cui competenze e professionalità specifiche in materia di organizzazione del lavoro dovranno crescere il più rapidamente possibile, di affrontare e risolvere le complessità derivanti dai prossimi processi di riorganizzazione e ristrutturazione.

Infine, sono da valutare con attenzione gli impatti che a questi fini le modifiche intervenute in materia previdenziale (aumento dell'età pensionabile) produrranno a carico dell'organizzazione aziendale.

Dott. Giovanni Sabatini

Direttore Generale dell'Associazione Bancaria Italiana

Il lavoro, le competenze, la flessibilità e l'organizzazione dei fattori produttivi in Banca

L'obiettivo della relazione è di evidenziare come il sistema bancario stia utilizzando le nuove tecnologie e come queste ultime possano essere un'importante leva di recupero di redditività.

Al centro dell'analisi, vi è senza dubbio il processo di digitalizzazione della banca e dei processi connessi all'attività bancaria, del quale analizzeremo le principali leve.

Si dice spesso che in ogni situazione, anche di crisi, si nascondono molte opportunità.

Mai come in questo momento questa riflessione deve guidarci a perseguire le occasioni di miglioramento per trovarci alla ripresa pronti ad accelerare grazie una macchina più veloce, scattante e che consumi meno.

Questa è la filosofia che dovrebbe guidare oggi l'attenzione alle Operations e alla fabbrica produttiva in genere, nella ricerca del equilibrio più adatto a ciascuna realtà tra potenza e consumo, ovvero tra esigenze di efficacia e qualità del servizio da un lato ed efficienza dall'altro.

Emerge inoltre la necessità di promuovere iniziative di innovazione e cambiamento che propaghino i benefici lungo tutta la catena di erogazione del servizio.

Prima di entrare nel dettaglio, ritengo opportuno evidenziare quali siano gli orientamenti del Sistema Bancario, in merito agli investimenti in ambito ICT.

Le banche, con più di 20 mld di *cash out* in ICT negli ultimi 5 anni, credono fermamente nella tecnologia come leva di sviluppo

L'ICT e, più in generale, la digitalizzazione svolgono un ruolo centrale nei programmi di sviluppo e ottimizzazione,

una leva importante per rispondere alle esigenze di Compliance ma anche per il miglioramento della relazione con i clienti sui canali di contatto.

Il 2012 registra una elevata priorità di investimento sui progetti di sviluppo dei canali di contatto con la clientela, a partire dal miglioramento dei servizi on line anche introducendo logiche 2.0.

Inoltre, nell'ambito delle iniziative legate al miglioramento dei sistemi IT e TLC, si rileva una forte attenzione alle iniziative di business intelligence, alla virtualizzazione e consolidamento delle risorse IT e al *cloud computing*.

E' quindi in corso una forte azione di razionalizzazione e innovazione dell'infrastruttura tecnologica stessa della banca.

La digitalizzazione della banca, è un processo graduale avviato negli ultimi anni e si può ritenere incentrato su tre driver principali:

La multicanalità: introduce approcci multicanale, analizzando le logiche di integrazione rispetto ai processi organizzativi e agli strumenti a supporto della relazione con il cliente.

L'automazione: aumenta l'utilizzo della tecnologia per raggiungere minori tempi di gestione delle pratiche e per ridurre il numero di anomalie da gestire.

La dematerializzazione: aumenta l'utilizzo della tecnologia per ridurre i tempi di gestione delle pratiche e il numero di anomalie da gestire.

Crediamo che questi tre *driver*, possano permettere il raggiungimento di un giusto equilibrio tra l'efficientamento dei processi, il contenimento dei costi e l'erogazione di servizi di qualità alla clientela.

Negli ultimi anni, abbiamo registrato un incremento dei servizi offerti sui diversi canali della banca e soprattutto un aumento dell'utilizzo di canali diretti di relazione da parte dei clienti.

Nel 2010 risultano in aumento le banche che offrono servizi come disponibilità di estratti conto e disponibilità in

conto corrente, così come in aumento sono quelle che offrono servizi di Disponibilità di estratti conto elettronici,

I servizi che sfruttano gli SMS (short message service) sono in assoluto la tecnologia utilizzata dal 100% della banche.

Anche l'automazione è una leva importante ed è determinata dall'informatizzazione e l'automatizzazione delle operazioni ripetitive all'interno dei processi bancari. Tutto ciò permette di abilitare la focalizzazione delle risorse interne sulle attività a maggior valore aggiunto, consentendo di evidenziare al meglio le competenze specialistiche.

Tale processo è basato sull'introduzione di strumenti tecnologici in grado di supportare l'operatività delle strutture centrali e periferiche delle banche.

Tra queste notiamo che gli strumenti di *office automation* sono quelli più diffusi, soprattutto a supporto dei processi delle aree di credito, finanza e sistemi di pagamento.

Meno diffusi sono gli strumenti a supporto della comunicazione e per la gestione del patrimonio informativo e di conoscenza a disposizione in banca. Tali strumenti raggiungono i livelli più elevati di diffusione nei servizi bancari tipici. Appare interessante anche l'ampia presenza di strumenti per il monitoraggio della gestione dei carichi di lavoro, soprattutto nell'ambito dei processi legati ai sistemi di pagamento.

L'uso della tecnologia a supporto dei processi di *back office*, ad esempio, presenta ancora margini di ulteriore potenziamento, in particolare in ottica di automazione e dematerializzazione delle fasi di processo.

Analizzando le modalità con cui le strutture operative delle banche gestiscono i processi di miglioramento e innovazione delle infrastrutture IT (Information Technology) è possibile osservare che un numero sempre maggiore di banche sta sviluppando modalità di collaborazione interfunzionale, che vedono sempre più una responsabilità condivisa tra le Operations e la funzione Sistemi Informativi.

Si evidenzia in particolare che la sempre maggiore proattività delle strutture di back office nell'individuazione e nella segnalazione di opportunità di efficientamento conduce molte banche allo sviluppo di modelli di innovazione Operations Driven che si affiancano ai tradizionali modelli IT Driven.

La modalità di cooperazione fra back office e IT per la realizzazione dei processi di miglioramento è un fattore vincente per attivare iniziative di cambiamento orientate alle esigenze dell'utente interno.

E' necessario premettere che la dematerializzazione può essere vista come «la vera rivoluzione industriale del settore bancario» anche in considerazione degli ampi benefici che potrebbero derivare da modelli di gestione *paperless*.

Le banche, consapevoli di tali opportunità, stanno affrontando la tematica guardando all'intero ciclo di vita del documento, valorizzando modelli di processo compatibili in una logica di gestione digitale dei documenti.

In fase di produzione documentale, i principali obiettivi sono:

- Ridurre progressivamente la generazione di documenti cartacei
- Introdurre strumenti in grado di sottoscrivere documenti elettronici (dematerializzazione ab origine).

Relativamente invece ai processi di gestione dei documenti esistenti, le banche si stanno orientando alla:

- Individuazione di nuove di modalità di lavorazione, gestione, controllo e tracking delle pratiche
- Ripensamento dei modelli organizzativi per la gestione dei documenti tra filiale, *back office* e *service/outsourcer*

La gestione informatizzata delle pratiche di lavoro viene abilitata dall'introduzione dagli strumenti di *workflow* che si stanno ampiamente diffondendo nel settore.

Infine, un altro tema di forte rilevanza, anche considerando gli aspetti legali connessi, è senza dubbio la conservazione sostitutiva dei documenti.

A seguito della messa a regime di processi dematerializzati di gestione documentale, è possibile riconoscere ampi benefici legati all'operatività interna, sia con riferimento agli aspetti di lavorazione e tracciabilità di documenti e flussi, sia rispetto all'alleggerimento delle attività logistiche, di archiviazione e di ricerca in archivio.

In alcuni casi reali di banca il risparmio ottenibile dalla digitalizzazione è risultato oltre il 10% delle ASA (Altre Spese Amministrative).

Provando a trarre delle conclusioni, si potrebbe affermare che il contesto nel quale stiamo vivendo impone alle banche di perseguire obiettivi di efficientamento e contenimento dei costi da un lato e di erogazione di un servizio efficace e di qualità alla clientela dall'altro.

La revisione dei processi di lavoro sia da un punto di vista organizzativo, sia identificando margini per un più intenso utilizzo della tecnologia, rappresenta una componente essenziale per il raggiungimento di minori tempi di gestione delle pratiche e per ridurre il numero di anomalie da gestire. In modo particolare, è rilevante la forte spinta a introdurre modalità innovative di produzione e gestione elettronica dei documenti.

Le leve rappresentate dall'automazione, dalla dematerializzazione e dalla multicanalità possono abilitare la focalizzazione delle risorse interne sulle attività a maggior valore aggiunto.

Le banche, anche mediante nuove forme di comunicazione, promuovono della cultura digitale, incentivando l'utilizzo dell'offerta multicanale e contribuendo a superare le barriere che potevano allontanare la clientela dai nuovi canali di interazione.

Queste evidenze rafforzano la certezza che gli investimenti tecnologici sui nuovi canali e sulla digitalizzazione hanno tempi di rientro interessanti, oltre a differenziare e innovare l'offerta di servizi.

Prof. Carlo Dell'Aringa

Docente di Economia Politica nell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

Il lavoro, le competenze, la flessibilità e l'organizzazione dei fattori produttivi in Banca*

La ringrazio presidente per l'invito che ho accettato molto volentieri. E' la prima volta che vengo a questi incontri: il mio campo di ricerca non è propriamente quello del settore in cui voi siete impegnati, anche se per qualche strana coincidenza da un anno anche io sono stato chiamato ad operare in una banca. Ho accettato anche per la curiosità di capire qualcosa di più di tante cose che nella vita non ho mai avuto modo di affrontare.

Questa sera vi parlo in qualità di studioso di problemi del lavoro e quindi di aspetti del mercato del lavoro e di relazioni industriali, problemi che fanno da contorno ai temi che sono stati affrontati nelle precedenti relazioni, in particolare quella del Dott. Micheli. Infatti, quando mi è stato chiesto di fare un intervento in questa sede, avevo suggerito di svolgere una relazione relativa alle vicende delle relazioni industriali che hanno caratterizzato questo settore, agli accordi che sono stati conclusi dall'ABI in questi ultimi tempi, in particolare quello che riguarda le regole della contrattazione e poi quello relativo al rinnovo del contratto collettivo che, come è stato ricordato, è in fase di dirittura finale, anche se non è ancora del tutto perfezionato. In aggiunta mi è stato chiesto di svolgere qualche considerazione sulle riforme del lavoro che sono in corso. Ciascuno di questi argomenti richiederebbe tutto il tempo che ho a disposizione, quindi devo fare una scelta

* Trascrizione dell'intervento del prof. Dell'Aringa.

delle cose che tratterò. Delle riforme in corso mi soffermerò su alcuni aspetti che possono avere un interesse anche per il vostro settore. Altri aspetti dell'attuale riforma non credo abbiano una rilevanza particolare nel campo bancario, anche se dal punto di vista generale l'interesse non manca. Tutti sono interessati a capire come, indipendentemente dai propri interessi professionali, stanno evolvendo le cose su questo fronte.

Il contratto che è in dirittura d'arrivo è molto innovativo per due motivi. Il primo perché è l'ultimo della tornata dei rinnovi contrattuali, e quindi tiene conto delle ultime vicende della nostra economia, vicende che sono andate progressivamente deteriorandosi nel corso del tempo. Quindi è un rinnovo contrattuale che potrebbe farci capire cosa potrà succedere con i prossimi rinnovi contrattuali negli altri settori. Ciascun settore ha i propri problemi, ma tutti i settori risentono delle condizioni generali dell'economia del Paese, che non gode di buona salute.

La seconda osservazione va nella stessa direzione, nel senso che questo settore, come è stato bene illustrato in una delle slides prodotte dal Dott. Micheli, si è trovato di fronte, in occasione di questo rinnovo, (uso le parole del Dott. Micheli) con redditività in calo, produttività inadeguata, capacità produttiva in eccesso e costo del lavoro del 20-25% più elevato che in altri settori (per posizioni di lavoro confrontabili). Uno potrebbe anche dire che forse un contratto collettivo, in queste condizioni, non andava neanche rinnovato. Devo dire che sono stati comunque raggiunti risultati importanti, come vi è stato abbondantemente spiegato. Questo contratto è un *benchmark* importante per quello che succederà in futuro. Il nostro sistema di relazioni industriali ha bisogno di messaggi di cambiamento, come è stato appunto il caso di questo rinnovo contrattuale. Non c'è dubbio che il sistema delle relazioni industriali è, fra tutte le istituzioni del Paese, una di quelle che hanno nel processo di cambiamento e rinnovamento, la maggior dose d'inerzia, qualcuno dice persino di conserva-

zione. Il Paese si trova di fronte alla necessità di dare uno scossone a questo sistema, anche se esso è sufficientemente “flessibile” per assestarsi e ritrovare un proprio equilibrio su livelli che ancora richiederebbero ulteriori scossoni. Questa è la situazione: sta cambiando il contesto di riferimento.

Il rinnovo di questo contratto è stato preceduto da un importante accordo sugli assetti contrattuali e sulle regole della contrattazione collettiva. In apertura delle trattative si capiva molto bene che la posizione dell’ABI era di non riconoscere l’adeguamento delle retribuzioni al costo della vita. Poi si è trovata una forma di compromesso, che io cercherei di riassumere in poche battute. Questo è un punto molto importante, soprattutto per un settore che non ha mai avuto problemi di questo genere, ma che a un certo punto ha dovuto derogare da quelle che erano le regole consolidate dei rinnovi contrattuali da trent’anni a questa parte. Non c’è dubbio che nel ’93 è stata abolita la scala mobile, ma è stata messa al suo posto una forma di indicizzazione che permane tuttora. Ogni rinnovo contrattuale deve avvenire sulla base di un indicatore d’inflazione che alla fine riflette l’inflazione effettiva. Il legame non è automatico (com’era nel caso della scala mobile), ma nei fatti è un riferimento fondamentale, al punto tale che anche questo rinnovo dei bancari alla fine contempla questa forma di indicizzazione. Il contratto, però, include anche interventi di carattere compensativo, in termini di flessibilità e di produttività a favore delle imprese. Questo è l’aspetto veramente importante.

Il rinnovo contrattuale ha sollevato un problema di carattere generale. Negli ultimi dieci anni, da quando c’è l’Euro, la dinamica delle retribuzioni, del costo del lavoro e della produttività è stata la seguente. Nell’economia italiana la produttività è stata particolarmente negativa. Nessun aumento nel corso del decennio. Mi sembra di ricordare che anche il settore bancario non abbia brillato particolarmente da questo punto di vista. In genere, la

mancata crescita della produttività ha caratterizzato il sistema produttivo di tutto il Paese. Non chiedete a me le cause di tale andamento. Ciascuno di noi ha qualche idea sul perché il Paese non si è sviluppato e in particolare perché non è riuscito ad aumentare il grado di efficienza dell'apparato produttivo.

Quando si parla di ristagno della produttività del lavoro, dobbiamo stare attenti a non addebitare al lavoro in quanto tale la responsabilità di questa cattiva performance. Quando si parla di produttività del lavoro, si intende il rapporto tra valore aggiunto al numeratore e ore di lavoro al denominatore. Ma non c'è una causa-effetto tra i due fenomeni. Non sono solo le ore di lavoro che producono il valore aggiunto, ci sono anche altri fattori produttivi importanti che voi conoscete bene. Anche la capacità di organizzare il lavoro che dipende dalle imprese.

Il lavoro sta alla fine di una catena, la catena di produzione del valore aggiunto, che è complessa e utilizza fattori produttivi molto importanti, come gli investimenti e la capacità d'innovazione dei processi e dei prodotti. Quella catena non ha funzionato negli ultimi dieci anni e, per ironia della sorte, per massima sfortuna, ha smesso di funzionare proprio quando siamo entrati nell'Euro (o pochi anni prima). Per massima sfortuna, quando siamo entrati nell'Euro, c'erano altri paesi dove questa stessa catena ha cominciato a funzionare benissimo, come mai era successo in passato. La Germania, ad esempio, veniva da un periodo non particolarmente brillante e proprio sulla base di quell'esperienza ha avviato, entrando nell'Euro, un profondo rinnovamento del proprio apparato industriale come mai aveva fatto in passato e come non ha fatto nessun altro paese occidentale in questi ultimi dieci anni.

La Germania ha completamente disintegrato il processo produttivo acquistando semilavorati e prodotti intermedi dai paesi vicini che li producevano a basso costo e ha aggredito i mercati dei paesi emergenti.

In dieci anni la Germania ha raddoppiato il proprio inter-

scambio con l'estero, ha raddoppiato le importazioni e ha raddoppiato le esportazioni. Noi non abbiamo fatto nulla di tutto questo pur avendo, dopo la Germania, l'apparato produttivo industriale più importante tra i Paesi dell'Europa. Abbiamo avuto invece produttività piatta e costo del lavoro legato alle retribuzioni che crescevano insieme con i prezzi, in una spirale alimentata dal nostro sistema di indicizzazione. Una "piccola" spirale prezzi-salari attorno al 3% all'anno che, guardando l'esperienza passata, per noi sembrava una vittoria colossale. Eravamo abituati a tassi d'inflazione del 15% e scendere al 3% ci sembrava essere diventati virtuosi almeno come i tedeschi. No, i tedeschi erano già andati più avanti. Non solo i tedeschi, anche gli olandesi, anche i francesi. Siamo rimasti indietro noi e gli spagnoli e qualche altro piccolo Paese, vicino a noi.

Quindi un costo del lavoro per unità di prodotto che è aumentato del 30% più che in Germania, del 10-15% più della media europea. Con salari reali costanti, perché con la spirale prezzi-salari, i salari inseguivano i prezzi, i prezzi inseguivano i salari, con produttività zero. Quindi i valori nominali aumentavano e voi sapete che quando c'è una maggiore inflazione a parità di cambio nominale, ciò significa che c'è un apprezzamento del cambio reale. Vuol dire diventare meno competitivi. Abbiamo perso meno in termini di cambio reale se guardiamo i prezzi finali e non il costo del lavoro per unità di prodotto, perché parte di quell'aumento del costo del lavoro per unità di prodotto è stata assorbita da minori margini, vostri e delle imprese industriali. Dall'altra parte, negli altri Paesi, hanno sperimentato minori aumenti del costo del lavoro per unità di prodotto, minore inflazione, più competitività e maggiori margini per fare ulteriori investimenti.

L'art. 18 dello Statuto dei Lavoratori può sì essere importante (come di fatto è), ma se questa è la situazione c'è qualcosa di molto più importante da fare. Qualcuno comincia a invocare la politica industriale, voi lavorate negli istituti di credito che sono vicini alle imprese, voi

sapete di cosa hanno bisogno le imprese. Quando sento parlare gli studiosi di economia industriale, scopro che occorre inventarsi una nuova politica industriale. Dopo aver detto per venti anni che non serviva. Così come si diceva che “piccolo è bello”. Oggi assolutamente non vale più, le piccole imprese non possono fare diecimila chilometri per vedere cosa possono vendere in Brasile, ci provano, ma non riescono (spesso). Non possono disintegrare il processo produttivo perché loro già sono disintegrati. Possono solo unirsi, fare rete, ma le reti rappresentano a mala pena il 7-8% dell'apparato produttivo delle PMI. Quindi, non c'è solo la questione del debito sovrano e della crisi finanziaria. Il problema italiano è anche la scarsa competitività del Paese.

Se il PIL non aumenta è difficile aumentare la produttività. Parlo del Paese nel suo complesso. Non parlo delle imprese, quali quelle del settore alimentare del “made in Italy”, che sono riuscite a ristrutturarsi, ad aumentare sia la produttività che l'occupazione. Mi riferisco a quella consistente parte dell'apparato produttivo che non è riuscita a farlo e che si trova in grande sofferenza.

Aumentare la produttività in condizioni di PIL stagnante (o persino in diminuzione) è estremamente difficile, occorrerebbe uno “shake out” di occupazione drammatico. L'industria italiana farà fatica ad uscire da queste condizioni con la prassi delle relazioni industriali e le regole del mercato del lavoro che manifestano ancora questa forza di inerzia.

Io credo che questo sia un problema fondamentale. Ritorno, per chiudere il cerchio, al vostro contratto. Presenta, come ho detto, novità importanti. Soprattutto sul fronte della produttività. E' stato mantenuto il legame tra le retribuzioni e il costo della vita, ma in cambio di concessioni in tema di flessibilità.

Per la recente storia della contrattazione collettiva di livello nazionale, questa è una novità importante. Sulla base dell'Accordo del '93 (“Accordo Ciampi”) è iniziata

una stagione di relazioni industriali nella quale si discuteva sulla opportunità di concedere ai tavoli negoziali di livello nazionale, non solo l'adeguamento dei salari alla inflazione programmata, ma anche una parte degli aumenti settoriali di produttività realizzati nel periodo di vigenza del contratto nazionale.

Cosa è successo ora con il rinnovo del contratto dei bancari? Esattamente l'opposto. Non sono più le imprese che concedono aumenti in base alla produttività del settore in aggiunta alla indicizzazione, ma sono i lavoratori che concedono produttività alle imprese in cambio della indicizzazione. Sotto forma di orari di lavoro e flessibilità organizzative.

E' chiaro che "la via alta" da seguire è quella di aumentare la produttività attraverso la ristrutturazione dell'apparato produttivo, e praticare una politica commerciale in grado di aggredire i mercati dei Paesi emergenti. Fare cioè le cose che sono riuscite a certi paesi e che non siamo riusciti a fare, per lo meno nella stessa misura. Occorre certamente del tempo: ci sono voluti dieci anni in Germania. Io porto sempre l'esempio della Volkswagen, impresa e lavoratori hanno affrontato i loro problemi facendo sacrifici, proprio nel momento in cui sono entrati nell'Euro. Non solo in questa impresa automobilistica, ma in tutta l'industria tedesca per cinque anni i salari reali sono diminuiti, a fronte di una maggiore flessibilità del lavoro.

Con quali risultati? E' notizia di qualche giorno fa che le imprese automobilistiche hanno distribuito bonus molto elevati a tutti i dipendenti. Non è escluso che coloro che oggi ottengono i compensi siano lavoratori diversi da quelli che dieci anni fa fecero i sacrifici necessari per ottenere gli aumenti di produttività. Questo per dire come funziona lo "scambio intergenerazionale" in Germania!

Dobbiamo "importare" questo modo di "guardare avanti" e acquisire una prospettiva non miope, legati agli interessi contingenti. Da un lato occorre impegnarsi per ottenere in futuro, aumenti di produttività. Dall'altro occorre

rendere più flessibile il sistema di determinazione dei prezzi e dei salari. Questo è quanto si legge nei libri di testo: i redditi nominali debbono seguire gli aumenti di produttività per non generare perdite di competitività. Se crescono di più si provoca un aumento del tasso di cambio reale. Purtroppo il sistema di contrattazione collettiva non garantisce adeguatamente questa flessibilità e questo sarà un nodo che verrà al pettine nei prossimi rinnovi contrattuali.

Voi sapete che nei documenti preparati dalla Commissione Europea, viene sempre più spesso analizzata la dinamica del costo del lavoro per unità di prodotto, che viene considerata come un indicatore di guadagni e di perdite di competitività. Nei documenti si accenna anche al fatto che le perdite di competitività possono essere causate da forme di indicizzazione delle retribuzioni. Togliere le forme di indicizzazione presenta sempre dei problemi, perché l'arresto di una spirale prezzi-salari, per quanto di modesta consistenza come quella del caso italiano, pone sempre il problema di chi si ferma per primo. Si fermano prima i prezzi o i salari? Esiste sempre il pericolo che qualcuno ci rimetta nel frattempo. Chi si ferma per primo?

Le riforme di questo governo sulle liberalizzazioni e il rafforzamento della concorrenza, per quanto siano state criticate perché troppo timide, vanno comunque nella direzione giusta. Se ci sono delle rendite in alcuni settori, queste vanno abbassate. Questo è lo strumento per abbassare i "mark up" sui prezzi e dare quindi inizio ad un arresto della spirale prezzi-salari. Da qualche parte bisogna incominciare per ridurre i prezzi: aumentare il grado di concorrenza può aiutare.

Non conosco abbastanza bene il vostro settore, per dire se vi sono margini per ridurre forme di rendita. Certamente ciascuno, di fronte ad interventi di questo tipo è portato a dire: "non nel mio giardino". Occorre un forte consenso sociale per avviare un percorso di moderazione dei prezzi e dei salari.

Siamo vicini al punto di invocare una sorta di patto

sociale in questo Paese! Non siamo lontani, perché ci sarà bisogno di profonde ristrutturazioni dell'apparato produttivo in cui tutti dovranno fare sacrifici. La compattezza sociale e politica è necessaria per dare la fiducia e la convinzione che, alla fine del percorso, i vantaggi saranno distribuiti a tutti, imprese e lavoratori (senza escludere quelli delle future generazioni).

Sarà inevitabile affrontare questa fase.

Noi dobbiamo entrare in un periodo di ristrutturazione e di riduzione del tasso di crescita dei costi e dei prezzi, senza creare diminuzioni del potere di acquisto che danneggerebbero le condizioni macroeconomiche.

Vi racconto un episodio che mi è capitato quando ero un giovane economista. In uno dei convegni della Confindustria mi avevano chiamato a parlare degli stipendi dei pubblici dipendenti che stavano crescendo troppo. In questa riunione in prima fila c'era il presidente della Fiat il quale mi guardava un po' perplesso quando facevo questo ragionamento e alla fine mi si avvicinò e disse: "Professore, perché Lei è critico con gli stipendi dei pubblici dipendenti? Guardi che è importante che i pubblici dipendenti abbiano risorse da spendere, perché solo così possono comprare le mie piccole utilitarie".

Non mi ricordo di aver risposto in modo particolarmente brillante. Forse avrei dovuto ricordargli che in fondo la stessa preoccupazione l'aveva H. Ford negli anni '30 quando aumentò gli salari dei propri operai, proprio nella convinzione che parte di quegli aumenti sarebbero stati utilizzati per comperare le sue automobili.

Esiste sempre questa doppia funzione del salario, come costo e come reddito, cioè come potere d'acquisto.

Comunque noi dobbiamo creare un ambiente sociale che ci spinga ad essere più virtuosi di quanto siamo stati finora, sia nel far crescere la produttività, se siamo capaci, sia nel dare quella flessibilità a prezzi e salari che possa arrestare questo processo terribile di apprezzamento del nostro cambio reale. L'alternativa all'aggiustamento dei valori

nominali è che l'aggiustamento avvenga attraverso una riduzione delle quantità, la produzione e l'occupazione. La terza alternativa, il deprezzamento del cambio nominale non esiste più, per lo meno nei confronti dei nostri partners dell'area monetaria.

Ecco perché ho detto che il vostro contratto è stato virtuoso: si è scambiato aumento retributivo con produttività. Guardate che lo scambio d'ora in poi potrà avvenire solo su queste basi. Aumenti salariali a fronte di aumenti della produttività

Il contratto nazionale, se deve restare il baricentro della contrattazione, deve anche dare più spazio alla contrattazione aziendale. Spetta ai singoli istituti di credito cercare di essere virtuosi nello scambio tra salari e produttività a livello aziendale.

Avete firmato le nuove regole della contrattazione collettiva nel settore bancario. C'è un elemento molto importante in queste regole che voglio ricordare: nei rinnovi contrattuali nazionali, la base cui si deve applicare l'indicatore previsivo, (cioè la componente del salario che deve essere indicizzata), verrà stabilita sulla base delle condizioni di redditività, di produttività del settore, nel momento del rinnovo e sulla base della competitività del settore in ambito internazionale. Io penso che questa regola, se non è stata già applicata in questo rinnovo, dovrà essere assolutamente applicata nei prossimi. E' una regola fondamentale perché subordina la possibilità e la misura della indicizzazione alle condizioni di competitività del settore e quindi ai guadagni di produttività nel frattempo realizzati.

Termino con una breve riflessione dedicata alla riforma del mercato del lavoro, che è in discussione.

Vorrei cominciare dalla riforma delle pensioni, che sta creando problemi importanti, anche all'interno del vostro settore. La riforma ha contribuito ad evitare l'avvitamento della crisi del debito pubblico. Al contempo la riforma ha prodotto un forte aumento dell'offerta di lavoro che si realizzerà nei prossimi 6-7 anni. L'aumento dell'offerta di

lavoro è un fenomeno che fa aumentare il potenziale di crescita di lungo periodo. Però se avviene in un momento di difficoltà macroeconomiche, dovute essenzialmente ad una congiuntura negativa sul versante della domanda aggregata, la maggiore offerta di lavoro si può trasformare in un aumento della disoccupazione. Come ha detto il Governatore della Banca d'Italia Ignazio Visco bisogna lavorare "di più, in più e più a lungo". E questo va bene, come si è detto in una prospettiva di lungo periodo. Nel breve e medio periodo occorre che il maggior lavoro disponibile sia assorbito da una domanda aggregata sufficiente, una condizione che difficilmente si verificherà nei prossimi anni.

Talvolta l'aumento dell'offerta da solo non è sufficiente, soprattutto se non ci sono meccanismi molto fluidi e flessibili che possano permetterne il rapido assorbimento. Se questi meccanismi sono imperfetti e, al contempo, il segno della politica fiscale è restrittivo, i benefici tendono a ritardare e, nel frattempo, si possono porre problemi di mancanza di lavoro.

E' pericoloso mettere a carico delle imprese il costo della mancanza di lavoro di quei lavoratori che rischiano di rimanere senza pensione. Si finirebbe per mettere a carico delle imprese parte dei risparmi della riforma delle pensioni. In un periodo in cui si sostiene che occorre ridurre il cuneo fiscale per dare slancio alla competitività, si finirebbe per fare la manovra esattamente opposta.

L'alternativa auspicabile è che il Governo vinca la sfida della crescita, affinché l'economia assorba quei lavoratori che altrimenti sarebbero andati in pensione. Ma non solo loro! Bisogna trovare occupazione anche per le donne e per i giovani che hanno poco lavoro. Insomma la sfida è quella di avviare il sistema economico su un tasso di crescita che non può essere inferiore al 2% all'anno. Aumentare la produttività significa che il valore aggiunto deve aumentare più dell'occupazione, a livello di sistema.

Il Paese non potrà abbandonare i lavoratori senza pen-

sione e senza lavoro e quindi dovrà trovare le risorse per tutti quelli che non ce la faranno e al contempo fare politiche di active aging. L'invecchiamento della forza lavoro è un fattore che può frenare la crescita, questo è un vincolo che non può essere aggirato completamente. Ma molto si può fare per adattare l'organizzazione e l'ambiente di lavoro in modo tale da tenere alta anche la produttività dei lavoratori anziani.

**ADERENTI ALLA ASSOCIAZIONE
PER LO SVILUPPO DEGLI STUDI DI BANCA E DI BORSA**

Alba Leasing S.p.A.
Allianz Bank Financial Advisors, S.p.A.
Asset Banca S.p.A.
Associazione Nazionale per le Banche Popolari
Banca Agricola Commerciale della Repubblica di San Marino
Banca Agricola Popolare di Ragusa
Banca Akros S.p.A.
Banca Aletti & C. S.p.A.
Banca di Bologna
Banca della Campania S.p.A.
Banca Carige S.p.A.
Banca Carime S.p.A.
Banca Cassa di Risparmio di Asti S.p.A.
Banca CR Firenze S.p.A.
Banca Credito Cooperativo di Cambiano
Banca Fideuram S.p.A.
Banca del Fucino S.p.A.
Banca di Imola S.p.A.
Banca per il Leasing - Italease S.p.A.
Banca di Legnano S.p.A.
Banca delle Marche S.p.A.
Banca Mediolanum S.p.A.
Banca del Monte di Parma S.p.A.
Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A.
Banca Nazionale del Lavoro S.p.A.
Banca della Nuova Terra S.p.A.
Banca di Piacenza
Banca del Piemonte S.p.A.
Banca Popolare dell'Alto Adige S.p.A.
Banca Popolare di Ancona S.p.A.
Banca Popolare di Bari
Banca Popolare di Bergamo S.p.A.
Banca Popolare di Cividale Scpa
Banca Popolare Commercio e Industria S.p.A.
Banca Popolare dell'Emilia Romagna
Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio
Banca Popolare di Marostica
Banca Popolare del Mezzogiorno S.p.A.
Banca Popolare di Milano
Banca Popolare di Puglia e Basilicata
Banca Popolare Pugliese
Banca Popolare di Ravenna S.p.A.
Banca Popolare di Sondrio
Banca Popolare di Spoleto S.p.A.
Banca Popolare Valconca S.p.A.
Banca Popolare di Vicenza
Banca Regionale Europea S.p.A.
Banca di San Marino
Banca di Sassari S.p.A.
Banca Sella S.p.A.
Banca Sistema S.p.A.
Banca del Sud S.p.A.
Banco di Brescia S.p.A.

Banco di Desio e della Brianza
Banco Popolare Scpa
Banco di San Giorgio S.p.A.
Banco di Sardegna S.p.A.
Barclays Bank Plc
BCC di Spello e Bettona
Carifermo S.p.A.
Cassa Lombarda S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno S.p.A.
Cassa di Risparmio in Bologna S.p.A.
Cassa di Risparmio di Cento S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ferrara S.p.A.
Cassa di Risparmio di Foligno S.p.A.
Cassa di Risparmio Friuli Venezia Giulia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza S.p.A.
Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ravenna S.p.A.
Cassa di Risparmio della Repubblica di S. Marino S.p.A.
Cassa di Risparmio di Rimini S.p.A.
Cassa di Risparmio di San Miniato S.p.A.
Cassa di Risparmio di Savona S.p.A.
Cassa di Risparmio della Spezia S.p.A.
Cassa di Risparmio del Veneto S.p.A.
Cassa di Risparmio di Venezia S.p.A.
Cedacri S.p.A.
Centrobanca S.p.A.
Credito Artigiano S.p.A.
Credito Bergamasco S.p.A.
Credito Emiliano S.p.A.
Credito Industriale Sammarinese S.p.A.
Credito Siciliano S.p.A.
Credito Valtellinese
CSE - Consorzio Servizi Bancari
Deutsche Bank S.p.A.
Eticredito Banca Etica Adriatica
Euro Commercial Bank S.p.A.
Extra Banca S.p.A.
Federazione Lombarda Banche di Credito Cooperativo
Federkasse
Finanziaria Internazionale Holding S.p.A.
Ing Direct
Intesa SanPaolo S.p.A.
Istituto Bancario Lavoro S.p.A.
Istituto Centrale Banche Popolari Italiane
Mediocredito Trentino Alto Adige S.p.A.
Pravex Bank PJSCCB
SEC Servizi Scpa
SIA S.p.A.
State Street Bank S.p.A.
UBI Banca Scpa
UBI Banca Private Investment S.p.A.
UBI Pramerica SGR S.p.A.
Unicredit S.p.A.
Unione Fiduciaria S.p.A.
Unipol Banca S.p.A.
Veneto Banca Scpa

Amici dell'Associazione

Arca SGR S.p.A.
Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno
Centro Factoring S.p.A.
Consilia-Business Management
Crif Decision Solution S.p.A.
Finsibi S.p.A.
Fondazione Cassa di Risparmio di Biella S.p.A.
Pitagora S.p.A.

ELENCO DEGLI ULTIMI QUADERNI PUBBLICATI

PER L'ELENCO COMPLETO DELLE PUBBLICAZIONI ASSBB CONSULTARE IL SITO
www.assbb.it

I testi precedenti sono disponibili a richiesta

- N. 250** "BANCA, IMPRESA E MERCATI: LA SFIDA DELLO SVILUPPO" **Commenti**
C. Faissola - M. Perini - G. Vegas - aprile 2009
- N. 251** "QUALE BANCA DOPO LA CRISI?" **Commenti** M. Lossani - A. Baglioni - E.
Beccalli - P. Bongini - E. Panetta - A. Sironi - marzo 2009
- N. 252** "NUOVE REGOLE PER UN'ATTIVITÀ BANCARIA ETICA."
"COMPORTAMENTI DEL BUON BANCHIERE" **Commenti** T. Bianchi - marzo 2010
- N. 253** "LE BANCHE NELL'ATTUALE MERCATO E L'OPINIONE DEI CLIENTI"
N. Pagnoncelli - aprile 2010
- N. 254** "LA GESTIONE DEL CREDITO NELL'ATTUALE FASE ECONOMICA"
F. Bellotti - D. Gronchi - F. Kerbaker - marzo 2010
- N. 255** "LA CONGIUNTURA, LA DINAMICA DEL CREDITO E LA STRUTTURA
FINANZIARIA DELLE IMPRESE"
M. Lossani - F. De Novellis - F. Panetta - G. De Felice - giugno 2010
- N. 256** "REGOLE E MERCATO"
V. Conti - I. Visco - C. Faissola - giugno 2010
- N. 257** "LA GESTIONE DEL CREDITO NELL'ATTUALE FASE ECONOMICA"
G. Viciago - E. La Mecca - V. Missab - L. Moscatello - C. Salvatori - luglio 2010
- N. 258** "LEZIONI SULLA FORMAZIONE DEL SISTEMA BANCARIO ITALIANO"
G. Conti - A. Cova - S. La Francesca - dicembre 2010
- N. 259** "ANSIA PER I DEBITI SOVRANI: UNA QUESTIONE MORALE PER LE
BANCHE"
T. Bianchi - marzo 2011
- N. 260** "ASPETTI REPUTAZIONALI DEGLI INTERMEDIARI FINANZIARI"
I. Pagnoncelli - aprile 2011
- N. 261** "LE PROSPETTIVE DELLA REDDITIVITÀ"
A. banfi - G. Piccini - C. Salvatori - aprile 2011
- N. 262** "SCENARI DI CONTESTO ECONOMICO"
L. Lossaci - R. Sabbatini - A. Campenile - aprile 2011
- N. 263** "IL FUNDING DELLE BANCHE ITALIANE: PROBLEMI E PROSPETTIVE"
G. Vaciaga - M. Bianconi - G. De Felice - maggio 2011
- N. 264** "GLI SCENARI DELLA REGOLAMENTAZIONE E DEI CONTROLLI: COSTI
ED OPPORTUNITÀ PER L'INDUSTRIA BANCARIA E FINANZIARIA"
R. Ranci - V. Conti - G. Sabbatini - A.M. Tarantola - giugno 2011

- N. 265** **“ALLA RICERCA DELL'EQUILIBRIO DI MEDIO/LUNGO PERIODO NELLE GESTIONI BANCARIE”**
Prof. Tancredi Bianchi, Professore Emerito nell'Università Bocconi di Milano - marzo 2012
- N. 266** **“TRE PROTAGONISTI DEL NOVECENTO: MENICHELLA, MATTIOLI, DELL'AMORE”**
G. Conti - A. Cova - S. La Francesca - aprile 2012
- N. 267** **“LO SCENARIO ECONOMICO”**
M. Lossani - A. Generale - P. Bongini - aprile 2012
- N. 268** **“RISCHIO, REGOLE E RESPONSABILITÀ”**
P. Ranci - A. Baglioni - V. Conti - L.F. Signorini - aprile 2012

Per ogni informazione circa le pubblicazioni ci si può rivolgere alla Segreteria dell'Associazione - tel. 02/62.755.252 - E-mail: bpci-assbb@bpci.it - sito web: www.assbb.it

Stampato da Grafica Briantea Srl - Usmate (MI)
aprile 2012