

GESTIRE I CAMBIAMENTI DEL CREDITO È ORMAI UNA NECESSITÀ

di Antonio Patuelli
e Giovanni Sabatini — a pag. 2

Il Sole 24 Ore Venerdì 5 Maggio 2023 — N.122

L'intervento

GESTIRE I CAMBIAMENTI NEL CREDITO ORA È UNA NECESSITÀ

di Antonio Patuelli* e Giovanni Sabatini**

I susseguirsi di crisi di origine, entità ed effetti del tutto differenti e in parte nuovi, la velocità esponenziale dell'innovazione tecnologica e la crescente digitalizzazione delle economie, l'emergenza in primo luogo ambientale e la necessità di una urgente transizione verso modelli di sviluppo più sostenibile sotto i profili ambientali e sociali stanno modificando profondamente e rapidamente le economie, i mercati finanziari e del credito ed il mondo del lavoro.

I rapidi e profondi cambiamenti del contesto hanno rilevanti implicazioni per il mondo bancario. Le crisi hanno portato alla crescita di una complessa, articolata e pervasiva regolamentazione del settore finanziario e bancario e, nell'area dell'euro, alla creazione — con la Unione Bancaria — di un mercato del credito con regole il più possibile omogenee. Le innovazioni tecnologiche stanno profondamente modificando i comportamenti dei clienti, nelle abitudini di consumi, di risparmi e di investimenti, allo stesso tempo modificano il terreno competitivo in quanto consentono a nuovi operatori — poco o non regolati — di offrire prodotti e servizi in concorrenza con quelli delle banche. L'emergenza ambientale determina nuovi elementi di rischio da considerare nelle attività bancarie richiedendo nuovi approcci e modelli di gestione dei rischi.

Nell'immediato, il parziale e momentaneo recupero di redditività del settore bancario derivato dalla politica monetaria è minacciato, da un

lato dalla decelerazione della crescita economica con le possibili conseguenze sulla "qualità degli attivi", come recentemente evidenziato anche dal Centro Studi della Confindustria, sul volume dei prestiti e sui portafogli di titoli; dall'altro, dall'aumento dei costi di finanziamento anche alla luce delle prossime scadenze dei rimborsi delle operazioni TLTRO verso la BCE. Non a caso l'European Risk Board, nel raccomandare alle banche europee un'adeguata pianificazione patrimoniale e della liquidità per preservare efficacemente gli attuali livelli di resilienza delle banche dell'UE, evidenzia come i rapidi e forti aumenti dei tassi di interesse possono generare rischi difficili da gestire in presenza di inflazione, come testimoniato dalle situazioni di crisi manifestatesi negli ultimi mesi.

L'ineludibilità dei cambiamenti coinvolge tutti i fattori produttivi e, quindi, anche il mondo del lavoro: ne discende che occorre trovare soluzioni per creare contesti condivisi e positivi per gestirli e anche le contrattazioni collettive sono una occasione fondamentale, già dai prossimi rinnovi dei contratti nazionali, per condividere e definire le norme che inquadrano questi processi.

Il mondo bancario svolge una funzione centrale nel supportare l'economia delle imprese e delle persone e, perché ciò sia possibile, occorre che sia pronto ad anticipare e gestire i cambiamenti con una flessibilità ed una velocità anche superiore a quella richiesta ad altri

settori economici, adeguando i modelli di attività, le strategie, i processi, i prodotti, i servizi e le organizzazioni del lavoro.

Ne sono testimonianza: 11.700 miliardi di euro di impieghi all'economia italiana, 12.000 miliardi di raccolta diretta, 11.250 miliardi di raccolta indiretta, gli oltre 10 miliardi di operazioni bancarie di pagamento effettuate annualmente con strumenti diversi dal contante.

In una parola gestire i cambiamenti non è più un'opzione, ma una necessità.

Ogni banca compie le proprie scelte strategiche per gestire questi fattori di mercato e l'ottimale combinazione dei fattori produttivi: ne consegue che i modelli di attività si diversificano, valorizzando la biodiversità all'interno del settore bancario e offrendo ai clienti servizi differenziati e una molteplicità di soluzioni sempre più innovative.

Pur nei cambiamenti, l'elemento della fiducia e le persone rimangono al centro del lavoro in banca e delle relazioni con i clienti. L'evoluzione tecnologica — pur portando cambiamenti, talvolta radicali — non si sostituisce alle persone ma anzi è un fattore abilitante di nuove modalità di relazione con il cliente e di nuove organizzazioni del lavoro.

L'attenzione per le persone che lavorano in banca è concretamente dimostrata dall'assenza di precarietà — il 99,4% dei contratti di lavoro dipendente è a tempo indeterminato — dal livello delle retribuzioni e dei trattamenti che la contrattazione sia nazionale sia aziendale garantiscono

anche sotto forma di welfare, dagli importanti investimenti formativi che sostengono l'occupabilità delle persone e dalla gestione degli esodi esclusivamente su base volontaria e in modo socialmente attento attraverso lo strumento creato e fortemente voluto dalle Parti sociali venticinque anni fa — il Fondo di solidarietà: soluzioni spesso innovative che rendono il settore protagonista nell'evoluzione del mondo del lavoro e delle relazioni sindacali.

Le evoluzioni del quadro normativo, delle tecnologie, delle nuove dimensioni delle attività bancarie nel campo della sostenibilità richiedono un continuo investimento da parte delle banche nell'adeguare e supportare gli aggiornamenti e lo sviluppo delle competenze: è importante e determinante la volontà di non lasciare le persone mai da sole davanti a queste necessità garantendone l'occupabilità. Non è da sottovalutare inoltre che l'adeguamento delle competenze delle persone che lavorano in banca ha riflessi positivi a vantaggio dell'intera collettività, poiché le persone che lavorano in banca portano le loro aggiornate competenze nella società contribuendo al progresso collettivo.

I fattori dei cambiamenti rendono più articolato l'ambito da definire: la pluralità dei modelli di attività, le diversità delle caratteristiche anche dimensionali delle banche, le esigenze diverse delle quattro generazioni di persone che contemporaneamente lavorano in banca devono tutte trovare pieno

riconoscimento nel costruttivo confronto con le organizzazioni sindacali e all'interno della contrattazione collettiva inclusiva per mantenere la centralità. In questo le contrattazioni collettive di secondo livello, diffuse in pressoché tutte le aziende del settore, sono anch'esse centrali e rappresentano un valore aggiunto per rendere inclusivo e concretamente applicabile a realtà e modelli diversi il contratto collettivo nazionale.

Sarà determinante la capacità di tutte le parti del confronto per il rinnovo in particolare del contratto nazionale di condividere innanzitutto lo scenario di forti discontinuità che caratterizzano il mondo bancario ma, in generale, tutto il mondo produttivo, di non ricercare soluzioni in formule che appartengono a modelli del passato e di affrontare con visione aperta e innovativa, ma anche in un'ottica di semplificazione, un contesto sfidante e prospettive incerte.

Nei momenti di evoluzione occorre lavorare per trasformare le complessità in opportunità, individuando percorsi e soluzioni che rendano sostenibili i costi dei fattori di produzione e trovino il giusto equilibrio tra tutela del potere di acquisto delle lavoratrici e lavoratori del settore e recuperi di produttività e flessibilità anche al fine di evitare di alimentare — come ricordato dal Governatore della Banca d'Italia — una rincorsa che aumenti le pressioni inflazionistiche.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

*Presidente Abi, **Direttore generale Abi