



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale
in Economia e Finanza

Tesi di Laurea

**La trasformazione del lavoro dipendente in
ambito bancario alla luce delle nuove tecnologie**

Relatore

Ch.mo/Prof. Gaetano Zilio Grandi

Laureanda/Laureando

Luigi Spina

Matricola 893059

Anno Accademico

2023/2024

INDICE

Introduzionepag. 3

Capitolo I – Il lavoro in banca: servizi offerti e mansioni dei dipendenti

I.1. Cos'è una banca, che ruolo svolge e quali servizi offrepag. 7

I.2. Il personale bancario: le mansioni quale oggetto del contratto di lavoropag. 12

I.3. La contrattazione collettiva e la sua evoluzione storicapag. 18

I.4. Il dipendente bancario e l'inquadramento del personalepag. 24

I.5. Il ruolo degli impiegati bancaripag. 27

I.6. Analisi delle previsioni del contratto collettivo nazionale di lavoro bancaripag.32

Capitolo II – I diritti e i doveri del personale bancario

II.1. Il dovere di correttezza, buona fede, collaborazione, diligenza e fedeltàpag. 37

II.2. Il divieto di svolgere attività contrarie all'interesse dell'impresapag. 45

II.3. La prestazione lavorativa: orari di lavoro e il lavoro straordinario per le aree professionalipag. 53

II.4. Come cambia l'orario di lavoro: la proposta della settimana lavorativa cortapag. 61

Capitolo III – Digitalizzazione e automazione del lavoro nel settore bancario

III.1. La teoria di Burns e Stalker sull'adattamento della struttura organizzativa all'esigenza dell'ambiente: strutture meccaniche e strutture organiche	pag. 68
III.2. L'innovazione tecnologica nei servizi bancari e di investimento	pag. 75
III.3. Valutazione empirica degli effetti dell'automazione	pag. 80
III.4. Il Comitato nazionale bilaterale paritetico sull'impatto delle nuove tecnologie e la digitalizzazione	pag. 94
III.4. Il nuovo ruolo dell'impiegato bancario	pag. 102
Conclusioni	pag. 110
Bibliografia	pag. 114

INTRODUZIONE

Con il presente elaborato si intende analizzare l'evoluzione della figura del dipendente bancario in ragione delle dinamiche storiche, normative e tecnologiche che ne hanno plasmato connotati del tutto differenti rispetto al passato. L'analisi terrà conto della c.d. rivoluzione industriale 4.0, al fine di fornire una visione complessiva dei cambiamenti aziendali che coinvolgono, in particolar modo, le banche, rilevando le ragioni alla base dei suddetti cambiamenti e le soluzioni adottate dagli istituti di credito.

Nel contesto evolutivo che ha trovato l'attività bancaria, non può non rilevarsi come la digitalizzazione abbia esercitato un'influenza rilevante nel tramutare i connotati del dipendente bancario. La figura tradizionale era difatti caratterizzata dallo svolgimento di funzioni amministrative dai connotati lineari e ripetitivi. Diversamente, oggi il ruolo del dipendente bancario ha subito una metamorfosi radicale, influenzata da una molteplicità di fattori economici, tecnologici e sociali.

Premesse queste considerazioni, con tale lavoro si cercherà di delineare i tratti salienti di questo cambiamento, rilevando l'evoluzione normativa che ha fatto da cornice in tale mutamento.

In particolare, si cercherà di dare conto delle caratteristiche del mutamento tecnologico in atto di cui uno degli aspetti più impattanti è la obsolescenza della rete di filiali tradizionali. Sarà pertanto importante capire come l'accesso ai servizi finanziari avvenga sempre più frequentemente tramite canali digitali, diminuendo così la necessità di una capillare rete di sportelli al dettaglio. La dimensione complessiva dell'occupazione nel settore finanziario e anche la sua composizione stanno di conseguenza evolvendo rapidamente. Infatti, a fronte del declino delle figure professionali più tradizionali, come operatori di sportello e amministrativi, si registra una crescita delle figure legate alle politiche commerciali (promotori, agenti, consulenti) e ai servizi IT. Questo si riflette in una riconfigurazione

dell'occupazione, con una riduzione dei lavoratori nei servizi tradizionali e un aumento degli occupati nelle attività ausiliarie, oltre a un cambiamento nelle tipologie contrattuali per favorire una maggiore flessibilità nell'organizzazione del lavoro.

Sarà altresì importante considerare il cambiamento che sta travolgendo le organizzazioni aziendali, le quali devono ridisegnare le modalità di lavoro tradizionali per rispondere alle nuove esigenze del contesto, poiché l'ambiente di lavoro, divenuto più complesso e mutevole, necessita di essere gestito con maggiore efficienza ed economicità.

Questa analisi permetterà di delineare un quadro chiaro dell'attuale profilo del dipendente bancario e delle prospettive future, evidenziando come l'evoluzione del settore richieda un continuo adattamento e una costante innovazione per mantenere la competitività e rispondere alle mutevoli esigenze della clientela.

Entrando quindi nel dettaglio di come sarà strutturata la tesi, il primo capitolo fornirà una definizione esaustiva di cosa sia una banca, del suo ruolo nell'economia e dei servizi tradizionalmente offerti, esaminando l'evoluzione storica della contrattazione collettiva nel settore bancario e la categorizzazione del personale impiegato. Si approfondirà inoltre il ruolo fondamentale degli impiegati bancari nel garantire il corretto funzionamento delle operazioni quotidiane, esaminando dettagliatamente le disposizioni del contratto collettivo nazionale di lavoro bancario.

Fermo quanto precede, nel secondo capitolo si rileveranno i tratti caratteristici dell'agire del dipendente, *e.g.* i diritti, gli obblighi e i valori del personale bancario, come gli obblighi di correttezza, buona fede, collaborazione, diligenza e fedeltà, nonché il divieto di svolgere attività che possano danneggiare l'impresa. Si esaminerà anche la prestazione lavorativa in termini di orari e lavoro straordinario.

Infine, il terzo capitolo ruoterà attorno all'impatto dell'innovazione tecnologica nei servizi bancari e di investimento. Si analizzeranno di

conseguenza le nuove tecnologie emergenti e il loro contributo allo sviluppo di progetti innovativi nel settore bancario, discutendo anche i progetti di automazione e trasformazione delle banche, con un focus sul potenziamento delle competenze informatiche. Sarà tuttavia opportuno rilevare anche gli elementi negativi di tale cambiamento, ossia i rischi connessi ad una incontrollata reperibilità del lavoratore da remoto, i rischi operativi, i rischi per la salute e la sicurezza nel lavoro a distanza, la riduzione dei momenti di interazione.

Ciò premesso, si analizzerà il ruolo del Comitato nazionale bilaterale paritetico sull'impatto delle nuove tecnologie e la digitalizzazione nel settore bancario, analizzando gli obiettivi del suddetto comitato nel riconoscere le necessità di competenze future e nell'identificare nuove mansioni e figure professionali.

Comprendere come la digitalizzazione modifica i requisiti di competenza, i ruoli lavorativi e l'occupazione nel settore bancario, consentirà di delineare le caratteristiche richieste per una gestione proattiva delle transizioni di carriera dei lavoratori.

Sarà quindi cruciale analizzare l'influenza dell'Intelligenza Artificiale nel mondo del lavoro. Comprendere l'effetto dell'AI sui lavoratori è essenziale anche per affrontare questioni etiche e legali, come la privacy dei dati e la responsabilità per gli errori dell'AI, che possono avere implicazioni significative sul diritto del lavoro e sui diritti dei lavoratori.

Infatti dalla comprensione del fenomeno si capirà come l'AI influisce sui lavoratori permettendo di gestire meglio le transizioni, minimizzando gli impatti negativi e massimizzando i benefici di questa potente tecnologia, assicurando un futuro del lavoro che sia giusto e produttivo per tutti.

A tal proposito, obiettivo del presente lavoro sarà quello di delineare non soltanto gli aspetti positivi conseguenti dall'utilizzo dell'AI, ma come questa si intersechi con le attività umane, come interagisca con le mansioni

affidate al dipendente bancario e come questo rapporto uomo-tecnologia stia avanzando verso uno scenario che sembrerebbe essere di giusta connessione.

L'analisi si concluderà con una riflessione sul nuovo ruolo dell'impiegato bancario in un contesto di rapida evoluzione tecnologica e sulle implicazioni per la gestione del personale e le politiche aziendali nel settore bancario.

La ricerca condotta offrirà in conclusione una visione dettagliata delle trasformazioni in atto nel settore bancario e delle sfide e opportunità che queste rappresentano per il personale impiegato.

Capitolo I

IL LAVORO IN BANCA: SERVIZI OFFERTI E MANSIONI DEI DIPENDENTI

SOMMARIO: *I.1. Cos'è una banca, che ruolo svolge e quali servizi offre; I.2. Il personale bancario: le mansioni quale oggetto del contratto di lavoro; I.3. La contrattazione collettiva e la sua evoluzione storica; I.4. Il dipendente bancario e l'inquadramento del personale; I.5. Il ruolo degli impiegati bancari; I.6. Analisi delle previsioni del contratto collettivo nazionale di lavoro bancario.*

I.1. Cos'è una banca, che ruolo svolge e quali servizi offre.

L'attività bancaria, in senso moderno, ha avuto origine nella prima metà del XIX secolo a causa di diversi fattori, tra i quali la necessità di sostenere lo sviluppo economico e il bisogno di collocare il debito pubblico per finanziare le esigenze belliche.

Va però notato che la prima forma di attività bancaria praticata è stata quella dei banchi pubblici nel corso del Quattrocento, il cui obiettivo era quello di prendere in carico da soggetti privati le operazioni di deposito e cambio, consentendo così di mettere a disposizione degli Stati una riserva utilizzabile per situazioni straordinarie.

È opportuno sottolineare, al fine di meglio comprendere il ruolo oggi rivestito dagli enti creditizi, che la nascita dei banchi pubblici ha assunto il ruolo di predecessore della banca specializzata ed autonoma, quale istituzione che si dedica specificatamente e in modo esclusivo all'esercizio dell'attività bancaria.¹

Tornando alla descrizione della banca moderna, tre sono gli elementi identitari della stessa che ricalcano le caratteristiche dei banchi pubblici, vale

¹ L. DE MATTEO, *La banca e la città. Le origini e l'attività dei banchi pubblici napoletani*, in *Storia economica*, anno VIII, Napoli, 2005, pagg. 123 e ss.

a dire la circolazione cartacea basata sulle fedie di credito², quale primo esempio di deposito bancario circolante, la capacità di aumentare il quantitativo di moneta in circolazione e l'introduzione dello scoperto di conto corrente.³

Pertanto, alla luce del ruolo svolto e dell'evoluzione degli istituti bancari, oggi le banche sono i più importanti intermediari all'interno della disciplina dei mercati finanziari e la loro attività è assoggettata in primo luogo al Testo Unico Bancario⁴ (di seguito, TUB), principale riferimento normativo.

Dal punto di vista dell'attività svolta, tradizionalmente il ruolo delle banche è stato ricondotto al binomio di raccolta di risparmio e di erogazione del credito. Tale nozione, utilizzata ancor oggi per definire l'operatività degli istituti di credito, non può considerarsi esaustiva delle attività bancarie.

Nel corso dei decenni infatti, gli istituti di credito hanno assunto connotati radicalmente diversi dal passato⁵ e hanno convissuto con l'emanazione di diverse leggi speciali regolatrici del loro operato.

Ciò premesso, oggi l'ordinamento italiano bancario è caratterizzato da un modello misto in cui si applica sia il diritto dell'organizzazione pubblica che il diritto delle imprese, quale portato dell'evoluzione temporale e storica della vita non solo sociale ma anche economica e giuridica del Paese.

Nell'analisi dell'evoluzione storica della disciplina, è bene evidenziare come nel primo periodo dell'attività bancaria erano pressoché carenti tutele specifiche riconosciute in capo ai clienti, posto che l'attenzione

² La fede di credito, è una derivazione della fede di deposito e veniva manoscritta su un doppio foglio, su cui era possibile annotare anche i successivi versamenti e prelevamenti, sia a favore proprio che di terzi. Di fatto, si qualifica come una forma di libretto di risparmio, e quindi un titolo di credito negoziabile e girabile, oltre che convertibile in moneta. Per maggiori informazioni si rimanda a N. PALMIERI, *La fede di credito del banco di Napoli*, Napoli, 1915.

³ A. GIANNOLA, *I banchi napoletani fondatori della banca moderna*, in *IlSole24ore*, 15 giugno 2017.

⁴ Emanato con il D. Lgs. n. 385 del 1° settembre 1993 ed entrato in vigore il 1° gennaio 1994, in sostituzione della "Legge bancaria" del 1936.

⁵ R. COSTI, *L'ordinamento bancario*, Bologna, IV ed., 2007, pag. 20.

del legislatore era tendenzialmente volta all'organizzazione dell'attività bancaria e al controllo dei pubblici poteri sull'attività di raccolta del risparmio e di emissione di moneta.⁶

Tra le attività su menzionate, l'esercizio congiunto della raccolta del risparmio tra il pubblico e l'esercizio del credito sono attività riservate dal legislatore alle sole banche ai sensi dell'articolo 10, comma 2 TUB, le quali possono anche svolgere tutte le altre attività finanziarie, connesse o strumentali necessarie per svolgere il loro compito primario (articolo 10, comma 3 TUB).

Circa l'attività delle banche, intesa in senso lato come quella di raccolta del risparmio e di concessione/erogazione del credito, essa ha un ruolo essenziale nella dinamica economica di società modellate sull'impianto capitalistico e di mercato.

Come in precedenza premesso, l'articolo 10 del TUB definisce l'attività bancaria come la combinazione della raccolta del risparmio dal pubblico e dell'erogazione del credito. In altre parole, l'attività bancaria richiede che entrambe le attività di raccolta fondi e concessione di credito siano svolte congiuntamente e in modo coerente da uno stesso soggetto.

È bene evidenziare inoltre, al fine di meglio comprendere la centralità dei servizi offerti dagli enti creditizi e meglio capirne il portato a livello non solo economico ma anche sociale, che l'attività creditizia è considerata a livello costituzionale un'impresa di rilevanza pubblica che promuove il lavoro, il sistema produttivo e favorisce la crescita e l'inclusione economica e sociale.⁷

Questa attività, oltre a possedere caratteristiche imprenditoriali, è anche soggetta a regolamentazione legale e può essere esercitata solo dalle banche. La violazione di queste disposizioni è punita dal sistema legale

⁶ M. NIGRO, *Profili pubblicistici del credito*, Milano, 1969, pagg. 9 e ss.

⁷ A. G. LANZAFAME, *Credito e Costituzione: dal risparmio come "bene comune" al principio di accessibilità. Temi e problemi di democrazia economica*, in *Costituzionalismo.it*, fascicolo n. 1, 2019.

italiano, che prevede, in caso di esercizio abusivo dell'attività bancaria, una pena detentiva da sei mesi a quattro anni e una multa da 2.065 euro a 10.329 euro ai sensi dell'articolo 131 del TUB.

Tuttavia, in linea con le normative europee, le banche sono autorizzate a svolgere, oltre all'attività bancaria, anche altre attività finanziarie (attività consentite dal mutuo riconoscimento), seguendo le rispettive regolamentazioni.

Ciò include anche attività connesse o strumentali, escludendo quelle riservate esclusivamente a specifici intermediari finanziari secondo la normativa italiana. Tra queste attività, *ex alia*, rientrano principalmente l'attività assicurativa, riservata alle imprese di assicurazione, e la gestione collettiva del risparmio, riservata alle SICAV (Società di investimento a capitale variabile) e alle SGR (Società di gestione del risparmio).

Tuttavia, si specifica che le banche possono offrire tali servizi solo in modo indiretto, cioè attraverso società controllate, collegate o mediante accordi di distribuzione.

Secondo la corrente di pensiero dominante, la banca si qualifica come un'impresa produttiva che, in modo sistematico e istituzionale, svolge l'attività di intermediazione finanziaria a proprio rischio.⁸ Come già specificato, questa attività consiste principalmente nell'erogare risorse finanziarie sotto forma di credito, utilizzando principalmente finanziamenti ottenuti da terzi in forma di debito e, in misura minore, con capitale proprio.⁹

L'attività bancaria di erogazione di prestiti a imprese e famiglie è forse la funzione di intermediazione finanziaria più conosciuta in tempi moderni.

⁸ “*Gli Intermediari Finanziari collegano i soggetti con surplus finanziario – i c.d. centri di formazione del risparmio, tipicamente individui e famiglie – e unità in deficit finanziario (che intendono realizzare investimenti), tipicamente le imprese, favorendo la trasformazione del risparmio in investimenti produttivi.*” Per maggiori informazioni si rimanda al seguente link <https://www.consob.it/web/investor-education/gli-intermediari-finanziari>.

⁹ A. TANZA, *Attività bancaria e fonti della contrattualistica bancaria. Questioni di diritto sostanziale*, in *Il contratto bancario e la tutela del consumatore. Problematiche e profili sostanziali e processuali*, Torino, 2020.

Questa funzione si basa principalmente sulla raccolta e sulla gestione di informazioni riguardanti l'andamento dell'economia nel suo insieme (informazioni pubbliche) e sulla solidità finanziaria e sulla prevista redditività futura delle parti che richiedono il prestito (informazioni private).

Il rapporto tra la banca che concede il prestito e l'azienda o la famiglia che lo riceve è basato sulla fiducia, poiché il creditore deve affidarsi alla veridicità e alla completezza delle informazioni private acquisite, nonché al comportamento del debitore in termini di onestà, professionalità e rispetto delle leggi.

In realtà, tutte le attività di intermediazione finanziaria si basano sull'acquisizione continua e sull'elaborazione di informazioni di natura economica. La qualità di queste informazioni, come ad esempio la loro autenticità, ha un impatto sulla capacità di prendere decisioni ponderate e di valutare i rischi in modo misurabile.

La principale distinzione tra le banche e altri intermediari finanziari risiede nella loro attività di raccolta, che consiste principalmente nella gestione di depositi e conti correnti. Questi costituiscono passività finanziarie a breve termine che possono essere rimborsate al loro valore nominale e fanno parte dell'offerta di moneta (conosciuta come moneta bancaria), in quanto rappresentano mezzi di pagamento.

I fondi raccolti in questo modo vengono poi impiegati per finanziare imprese e la pubblica amministrazione, in modo simile ad altri intermediari finanziari. Le banche accettano di mantenere nel loro portafoglio le attività finanziarie emesse da queste entità, come obbligazioni, buoni del Tesoro, scoperti di conto corrente, cambiali, e così via.

In questo processo, le banche svolgono un ruolo fondamentale nel trasformare le scadenze (e i rischi) poiché gestiscono la loro struttura finanziaria per soddisfare le esigenze delle persone che preferiscono liquidità o hanno una bassa tolleranza al rischio di perdita di capitale (come i risparmiatori individuali che desiderano il rimborso dei fondi) con le

esigenze delle entità che hanno bisogno di finanziamenti a lungo termine (in base a contratti che prevedono comunque la restituzione dei fondi alla banca).

Gli istituti di credito devono anche affrontare il rischio di insolvenza, ossia il rischio che il debitore non adempia agli interessi periodici e/o non restituisca il capitale. Per questo motivo sono incentivati a condurre un'analisi continua e approfondita sulla capacità di rimborso delle imprese finanziate.

I.2. Il personale bancario: le mansioni quale oggetto del contratto di lavoro.

La regolamentazione della prestazione lavorativa è stata sempre al centro dell'analisi tanto della dottrina quanto giurisprudenza e costituisce senz'altro uno degli argomenti più rilevanti nell'ambito del diritto del lavoro.

La disciplina in materia ha subito, nel corso del tempo, notevoli cambiamenti, partendo da un regime particolarmente liberale risalente agli anni Quaranta ad uno parecchio restrittivo (1970), per arrivare oggi ad un regime che si potrebbe definire intermedio.

È opportuno avviare l'analisi della disciplina contrattualistica esaminando le disposizioni codicistiche a fronte delle quali tra gli elementi fondamentali del contratto si menziona l'oggetto (articolo 1325 c.c.). Come noto infatti, il suddetto articolo rubricato "Indicazione dei requisiti" indica quali sono gli elementi essenziali del contratto stabilendo, in via generale, che un contratto non sia tale senza l'elemento dell'oggetto.¹⁰

Entrando nel merito del tema qui in esame, l'oggetto dell'obbligazione contrattuale scaturente dal contratto di lavoro è rappresentato, per quanto riguarda il dipendente, dalla prestazione lavorativa, normalmente definita dal termine "mansione". È, infatti, necessario - al fine di soddisfare il requisito fondamentale della determinazione o determinabilità dell'oggetto *ex* articolo

¹⁰ E. GABRIELLI, *L'oggetto del contratto*, in *Il Codice Civile. Commentario*, P. SCHLESINGER (a cura di), Milano, 2001, pagg. 707 e ss.

1346 c.c. richiesto a pena di nullità (articolo 1418 c.c.) - che si faccia riferimento all'interno del contratto di lavoro alle mansioni tecniche che identificano i vari compiti del lavoratore.¹¹

A fronte di quanto premesso, si deduce che le mansioni costituiscano il criterio di determinazione qualitativa della prestazione lavorativa che il datore di lavoro può pretendere dal lavoratore.¹²

Pertanto, le mansioni si identificano con “l'insieme tipico di singole unità elementari del *facere*”¹³, le quali - combinate in modo tendenzialmente stabile con altre singole operazioni - danno vita a un insieme tipico di compiti che vanno così a costituire un determinato tipo di attività lavorativa o modello di prestazione (ad esempio l'attività di consulenza bancaria).

Parimenti, al fine di individuare l'oggetto del contratto di lavoro, autorevole dottrina¹⁴ definisce la mansione quale “unità elementare di un *facere*” la quale combinata in modo tendenzialmente stabile con altre singole operazioni, dà vita ad un insieme tipico e di conseguenza unitario di compiti che vengono così a formare un determinato tipo di prestazione lavorativa.

Si desume quindi che la mansione rappresenti il sinallagma che lega il lavoratore al datore di lavoro; da parte del lavoratore appunto come obbligazione di *facere* mentre da parte del datore di lavoro l'obbligazione principale si sostanzia nel trattamento retributivo.

Come premesso, la determinabilità delle mansioni del lavoratore costituiscono elemento fondamentale del contratto di lavoro.

Conseguentemente, vige in capo al datore di lavoro l'obbligo di far conoscere, con precisione, al momento dell'assunzione, quali siano le mansioni alle quali il lavoratore sia stato adibito.

¹¹ R. PESSI, *Lezioni di diritto del lavoro*, Torino, 2012, pag. 269.

¹² F. LISO, *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, Milano, 1082, pag. 9.

¹³ M. BROLLO, *La mobilità interna del lavoratore*, in *Commentario del codice civile*, P. SCHLESINGER (a cura di), Milano, 1997, pag. 4.

¹⁴ G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica*, in *Enc. Dir.*, XXV, Milano, 1975, pag. 545.

In concreto tale impegno costituisce solo un onere a carico del datore di lavoro, posto che l'oggetto del contratto di lavoro può ben essere determinato mediante una adibizione operata per fatti concludenti, consistente nella consensuale adibizione del lavoratore a determinati compiti.¹⁵ In tal caso l'indicazione delle mansioni svolte dal lavoratore può anche essere considerata come non esaustiva ai fini dell'individuazione dell'oggetto del contratto di lavoro, dal momento che esse costituiscono frequentemente solo una parte del più ampio modello voluto dalle parti¹⁶, in quanto le mansioni convenute sono da considerarsi come un modello di prestazione che comprende una pluralità di compiti, anche di natura accessoria e complementare.

La disciplina dell'assegnazione e del mutamento delle mansioni è prevista dall'articolo 2103 c.c. rubricato "*Prestazione del lavoro*", come novellato dall'art. 3 del D. Lgs. n. 81/2015.¹⁷

¹⁵ A. VALLEBONA, *Istituzioni di diritto del lavoro. Il rapporto di lavoro*, Padova, 2020, pag. 161.

¹⁶ G. GIUGNI, *op.cit.*, pag. 116.

¹⁷ Il cui testo prevede: "*Il lavoratore deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto o a quelle corrispondenti all'inquadramento superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a mansioni riconducibili allo stesso livello e categoria legale di inquadramento delle ultime effettivamente svolte.*

In caso di modifica degli assetti organizzativi aziendali che incide sulla posizione del lavoratore, lo stesso può essere assegnato a mansioni appartenenti al livello di inquadramento inferiore purché rientranti nella medesima categoria legale.

Il mutamento di mansioni è accompagnato, ove necessario, dall'assolvimento dell'obbligo formativo, il cui mancato adempimento non determina comunque la nullità dell'atto di assegnazione delle nuove mansioni.

Ulteriori ipotesi di assegnazione di mansioni appartenenti al livello di inquadramento inferiore, purché rientranti nella medesima categoria legale, possono essere previste dai contratti collettivi.

Nelle ipotesi di cui al secondo e al quarto comma, il mutamento di mansioni è comunicato per iscritto, a pena di nullità, e il lavoratore ha diritto alla conservazione del livello di inquadramento e del trattamento retributivo in godimento, fatta eccezione per gli elementi retributivi collegati a particolari modalità di svolgimento della precedente prestazione lavorativa.

Nelle sedi di cui all'articolo 2113, quarto comma, o avanti alle commissioni di certificazione, possono essere stipulati accordi individuali di modifica delle mansioni, della categoria legale e del livello di inquadramento e della relativa retribuzione, nell'interesse del lavoratore alla conservazione dell'occupazione, all'acquisizione di una diversa professionalità o al miglioramento delle condizioni di vita. Il lavoratore può farsi assistere

Le mansioni, costituendo l'oggetto del rapporto di lavoro, *rectius* del contratto di lavoro, costituiscono un argomento estremamente delicato. A questo proposito, il legislatore si è nel tempo dimostrato restio a modificare la norma in cui è contenuta la regolamentazione del potere del datore di lavoro di disporre delle mansioni del lavoratore. Dalla sua introduzione nel 1942, l'art. 2103 del codice civile ha subito modifiche solamente in due occasioni (1970 e 2015), dopo decenni di spinte economico-sociali e di evoluzioni del mercato del lavoro.

Nella sua formulazione originaria, la norma prevedeva che il prestatore di lavoro fosse adibito, una volta assunto, alle mansioni corrispondenti al posto di lavoro che aveva acquisito attraverso la stipula del contratto di lavoro (Principio della contrattualizzazione delle mansioni).

La norma prevedeva, però, la possibilità per l'impresa di modificare l'attività dei lavoratori, purché al verificarsi di alcuni presupposti e con il limite invalicabile della tutela economica e professionale.

Vi era la possibilità di adibire il lavoratore anche a mansioni inferiori rispetto a quelle di assunzione quando sussisteva un interesse per l'impresa.¹⁸

Di conseguenza, quando il datore di lavoro avanzava una richiesta basata su un interesse generico dell'azienda, che poteva essere facilmente formulata in modo arbitrario, il dipendente non aveva l'opzione di rifiutare di svolgere tali mansioni per evitare di essere considerato insubordinato.

da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da un avvocato o da un consulente del lavoro.

Nel caso di assegnazione a mansioni superiori il lavoratore ha diritto al trattamento corrispondente all'attività svolta e l'assegnazione diviene definitiva, salvo diversa volontà del lavoratore, ove la medesima non abbia avuto luogo per ragioni sostitutive di altro lavoratore in servizio, dopo il periodo fissato dai contratti collettivi o, in mancanza, dopo sei mesi continuativi.

Il lavoratore non può essere trasferito da un'unità produttiva ad un'altra se non per comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive. Salvo che ricorrano le condizioni di cui al secondo e al quarto comma e fermo quanto disposto al sesto comma, ogni patto contrario è nullo."

¹⁸ G. AMOROSO, V. DI CERBO, A. MARESCA, *Diritto del lavoro*, Vol. II, Torino, 2009.

In pratica, il limite rappresentato dalle esigenze aziendali, anziché costituire una restrizione alla discrezionalità del potere organizzativo e gestionale del datore di lavoro, diventava effettivamente una scusa per quest'ultimo.

Per quanto riguarda il mantenimento del salario e della competenza professionale, prevaleva l'opinione che non ci fosse un cambiamento sostanziale quando venivano assegnate temporaneamente nuove mansioni o quando queste erano affini a quelle precedentemente svolte. Quindi, in pratica, l'unico vero vincolo al datore di lavoro per proteggere l'unico vero oggetto di tutela della norma, ovvero l'effettiva attività svolta, era rappresentato dall'invariabilità della retribuzione.¹⁹

L'articolo 2103, riferendosi alle mansioni per le quali il lavoratore è stato assunto, intende quelle concordate in base al contratto di lavoro.

Secondo il codice civile "*l'oggetto del contratto deve essere possibile, lecito, determinato o determinabile*"²⁰ e la stessa giurisprudenza afferma che l'unico elemento essenziale che debba essere indicato in un contratto di lavoro subordinato sono le mansioni che andrà a svolgere il lavoratore, a pena di nullità per indeterminatezza dell'oggetto.

Il contratto di lavoro deve, quindi, indicare in modo chiaro ed esplicito i compiti da svolgere all'interno dell'impresa.

In virtù della libertà di forma del contratto di lavoro, l'accordo tra datore di lavoro e prestatore di lavoro può, tuttavia, essere raggiunto anche per fatti concludenti mediante adibizione consensuale del lavoratore a determinati compiti. Tale circostanza particolare rende, perciò, la nullità del contratto di lavoro per indeterminatezza dell'oggetto una ipotesi più che altro teorica.²¹

¹⁹ G. S. PASSARELLI, *Diritto del lavoro – Diritto sindacale e rapporti di lavoro*, Torino, 2013, pagg. 78 e ss.

²⁰ Secondo quanto previsto dall'articolo 1346 c.c.

²¹ C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, Torino, 2015, pag. 5.

Il menzionato articolo prevede, tanto nella precedente quanto nella successiva formulazione, che il lavoratore debba svolgere le mansioni per le quali è stato assunto, secondo il principio di contrattualità delle mansioni di assunzione, codificato nell'articolo 96 delle disposizioni attuative del codice civile per il quale, al momento della costituzione del rapporto di lavoro, le stesse mansioni devono essere indicate in forma specifica, e non generica.

Difatti, secondo il citato principio, il lavoratore deve essere adibito alle mansioni per cui è stato assunto, le quali devono essere specificatamente individuate facendo riferimento alla qualifica e alla categoria pattuita.

Secondo l'articolo 96 disp. att. cod. civ. l'imprenditore deve fare conoscere al prestatore di lavoro, al momento dell'assunzione, sia la categoria che la qualifica che gli sono assegnate in relazione alle mansioni per cui è stato assunto. A tal proposito, in attuazione della direttiva 91/533/CEE, l'articolo 1, comma 1, lett. f) del D. Lgs. n. 152/1997 stabilisce che il datore di lavoro, sia esso pubblico o privato, è tenuto a fornire al lavoratore, entro trenta giorni dalla data di assunzione, l'inquadramento, il livello e la qualifica attribuitogli oppure le caratteristiche o la descrizione sommaria del lavoro.

Tuttavia, in virtù delle esigenze mutevoli dell'organizzazione dell'impresa, è possibile che nel corso del tempo il datore di lavoro abbia l'esigenza di dettagliare i compiti concretamente affidati al lavoratore se non anche quella di mutare le mansioni.

Come premesso, l'esercizio del potere conformativo della prestazione, quale modalità di esercizio del potere direttivo, è disciplinato dall'articolo 2103 c.c., la cui versione originale riconosceva lo *ius variandi* al datore di lavoro in relazione "alle esigenze dell'impresa", purché non comportasse una

diminuzione della retribuzione o un mutamento sostanziale della posizione del lavoratore.²²

Queste fattispecie di mutamento verso mansioni non comprese nel contratto possono essere facilmente colte nei casi in cui le parti abbiano convenuto dettagliatamente l'elenco dei compiti nei quali consiste lo svolgimento della prestazione, ma diviene meno agevole nelle ipotesi in cui tale disciplina nel contratto risulti scarna. Per poter determinare le mansioni iniziali alle quali è adibito il lavoratore, occorre dunque guardare alla volontà delle parti, attraverso la considerazione di strumenti idonei a ricostruirla, che possono consistere sia in vicende precontrattuali, quali esplicite dichiarazioni delle parti, ma anche in quelle intervenute successivamente alla stipula del contratto, cioè lo svolgimento effettivo delle mansioni.

I.3. Il dipendente bancario e l'inquadramento del personale.

Unitamente all'assegnazione delle mansioni corre la comunicazione al lavoratore della qualifica e categoria, in base al già richiamato articolo 96 delle disp. att. cod. civ.; si tratta in realtà di due nozioni del cui ambito può risultare complicata la delimitazione, perché spesso l'uso che ne viene fatto consente tra loro una certa fungibilità.

La definizione di "qualifica" è tuttavia ambiguo. Secondo un'accezione è da intendersi come variante semantica delle mansioni²³, in quanto indicherebbe un raggruppamento di queste che compongono un determinato tipo di attività lavorativa individuate con riferimento non ad elementi oggettivi, ma ad una qualità del soggetto, così da rispondere all'esigenza di individuare l'oggetto del singolo contratto. Secondo un'altra accezione è sinonimo di "categoria", ovvero dell'insieme di posizioni alle quali è riservato il medesimo trattamento.

²² Sul punto si specifica che la giurisprudenza riconosceva la possibilità di apportare modifiche consensuali, anche in forma di tacita acquiescenza. Si veda, *ex multis*, Cass. n. 3195 del 1962.

²³ G. GIUGNI, *ibidem*, pag. 32.

Ciononostante, è pacifica la distinzione in qualifiche soggettive e oggettive. Nel primo caso si fa riferimento alle caratteristiche e capacità professionali del lavoratore che in qualche modo preesistono alla stipulazione del contratto, in quanto riguardano l'insieme delle sue capacità ed esperienze accumulate indipendentemente dal rapporto di lavoro, nel secondo a quelle oggettivamente dedotte nel rapporto di lavoro. La qualifica soggettiva rileva nel momento precedente la stipulazione del contratto di lavoro, ossia nel momento in cui si vuole favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro, perciò nei sistemi di collocamento e di formazione professionale.

Nel caso delle qualifiche oggettive si fa riferimento a quelle oggettivamente dedotte nel contratto di lavoro. È opportuno specificare che si debba escludere l'esistenza per il lavoratore di quello che si può definire un diritto alla qualifica, autonomamente tutelabile, al di là delle tutele previste in materia di mansioni. L'inquadramento del lavoratore in una qualifica infatti avviene facendo riferimento alle mansioni svolte e prescinde dalla qualifica.

Al fine di meglio identificare e descrivere le diverse qualifiche che possono assumere i dipendenti bancari, giova premettere che secondo il codice civile, *rectius* articolo 2095, i lavoratori subordinati (che si tratti di rapporto a tempo indeterminato o a termine, nei casi consentiti dalla legge) si distinguono in dirigenti, quadri, impiegati e operai. I requisiti di appartenenza alle indicate categorie sono rimessi alla contrattazione collettiva, se non sussistono previsioni legali in materia. L'attuale classificazione è stata introdotta dall'articolo 1 della legge n. 190/1985 che ha modificato l'articolo 2095 c.c. Il testo precedente dell'articolo disponeva una suddivisione in dirigenti amministrativi o tecnici, impiegati e operai. Con particolare riferimento al personale dipendente dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali occorre richiamare la passata distinzione tra (i) ausiliari, commessi, impiegati, da un lato, e tra (ii) funzionari e dirigenti, dall'altro, categorie di lavoratori regolate da due distinti contratti.

La figura del “quadro” è stata inserita nel gruppo di cui sub (i). L’articolazione nei contratti collettivi risultava peraltro più ampia e complessa. Infatti, sino al 19 dicembre 1994, si distinguevano i seguenti profili: a) personale di pulizia, fatica e custodia, personale addetto guardiania notturna, commesso/ operaio, capo commesso, impiegato di seconda/operai specializzati, impiegato di prima, capo reparto o sezione, vice capo ufficio, capo ufficio, quadro, quadro super; b) funzionario ai vari livelli, dirigente.

Il CCNL del 19 dicembre 1994 ha riclassificato il personale del primo gruppo distribuendolo su 4 aree professionali suddivise in diversi livelli retributivi, di cui la quarta area professionale era costituita dai quadri. Successivamente il secondo gruppo è stato scisso, inserendo i funzionari tra i quadri, salvo quelli con grado più elevato che, a discrezione delle aziende, sono confluiti nella nuova categoria dei dirigenti.

Attualmente il personale risulta inquadrato in due contratti collettivi nazionali di lavoro: quello dei dirigenti e quello “per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali (dalla prima alla terza) dipendenti dalle aziende di credito, finanziarie e strumentali”, che include anche gli ex funzionari.

Analizzando nel dettaglio la categoria dei quadri, la già menzionata legge n. 190/1985, all’articolo 1, li definisce come lavoratori che “pur non appartenendo alla categoria dei dirigenti svolgono funzioni con carattere continuativo di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e della attuazione degli obiettivi di impresa”²⁴.

La disciplina di questa categoria legale è del tutto inesistente sotto il profilo della contrattazione collettiva, essendo i quadri inseriti nei livelli apicali o nelle aree professionali dei contratti collettivi applicati agli operai e impiegati, ed è anche piuttosto scarna dal punto di vista legislativo. La legge n. 190/1985 estende infatti ai quadri le norme riguardanti la categoria degli

²⁴ Si veda sul punto Cassazione del 22 febbraio 2011, n. 4227.

impiegati, salvo una diversa espressa disposizione, secondo quanto stabilito dall'articolo 2, comma 3.

Trattasi di tre norme specifiche, previste dagli articoli 4, 5 e 6, che prevedono il rinvio alla contrattazione collettiva in materia di opere di ingegno; l'obbligo, gravante sul datore di lavoro, di assicurare i quadri contro il rischio di responsabilità civile verso terzi che derivi da comportamento colposo nello svolgimento delle mansioni contrattuali, obbligo esteso a tutti i dipendenti che siano particolarmente esposti al rischio di tale responsabilità a causa del tipo di mansioni svolte; la possibilità, infine, per l'autonomia collettiva, di ampliare il periodo di svolgimento continuativo di mansioni superiori, fissato, dall'articolo 2103, a tre mesi.

Resta da esaminare la disciplina dei dirigenti, dei quali il legislatore non ha individuato tratti identificativi, rimettendone la definizione all'autonomia collettiva, la quale distingue il dirigente dall'impiegato direttivo sulla base dell'incidenza del primo sulle scelte di politica aziendale e sugli obiettivi dell'impresa.

L'introduzione della categoria dei dirigenti può essere vista come una naturale evoluzione successiva della categoria degli impiegati nella storia. Per essere più specifici, l'evoluzione delle strutture produttive e l'emergere di modelli e organizzazioni aziendali sempre più complessi hanno reso necessario conferire ad alcuni collaboratori dell'imprenditore delle responsabilità e dei poteri di gestione. Il decreto legislativo reale n. 1130 del 1926, che ha reso esecutiva la legge sindacale del 1926, delineando inizialmente il ruolo del dirigente riconoscendo che "i direttori tecnici ed amministrativi e gli altri capi di ufficio, di servizi con funzioni analoghe, gli institori in generale e gli impiegati muniti di procura" dovessero appartenere a associazioni autonome e separate da quelle dei restanti lavoratori

dipendenti dell'azienda, con una loro regolamentazione collettiva indipendente.²⁵

Il legislatore ordinario, al contrario, non ha mai fornito una definizione esaustiva della categoria, ma ha istituito una disciplina specifica per i dirigenti. Questa disciplina è basata su un approccio principalmente negativo: i dirigenti vengono identificati partendo dalla categoria degli impiegati, escludendoli da alcune norme di tutela previste per questi ultimi (come quelle riguardanti l'assunzione, l'orario di lavoro, il riposo settimanale, la regolamentazione dei contratti a termine e i limiti al licenziamento).

In base a questo approccio, la dottrina tradizionale ha definito il dirigente come l'“*alter ego*” dell'imprenditore, ovvero il collaboratore più vicino a quest'ultimo, incaricato di coordinare e sviluppare l'attività aziendale o di una sua specifica area.

Con l'introduzione di modelli organizzativi sempre più complessi, è diventato necessario rivedere la definizione di dirigente che si era consolidata nel tempo. L'idea che il dirigente fosse l'“*alter ego*” dell'imprenditore non era più adeguata alle nuove strutture delle grandi aziende. A partire dagli anni Ottanta, la giurisprudenza ha cominciato a considerare dirigenti anche quei lavoratori che non avevano poteri direzionali o autonomia decisionale, ma che possedevano un'alta qualificazione e occupavano posizioni di vertice nell'organizzazione aziendale.

All'interno della stessa azienda potevano esistere dirigenti a diversi livelli, ognuno con un certo grado di autonomia decisionale, ma tutti sottoposti all'autorità del dirigente di livello superiore. La categoria dei dirigenti non era più limitata solo a coloro che partecipavano alle decisioni strategiche, ma comprendeva anche coloro che avevano il compito di mettere in atto tali decisioni e coordinare gli strumenti operativi. Questi ultimi, in un

²⁵ A. OCCHIPINTI, G. MIMMO, *Mansioni superiori e mansioni equivalenti*, Milano, 2022, pag. 45.

contesto di decentralizzazione delle decisioni aziendali, sono stati successivamente definiti dalla Corte di Cassazione come “dirigenti minori”.²⁶

Tuttavia, non c'è una suddivisione gerarchica tra queste figure, poiché la categoria dei dirigenti non prevede una distinzione per livelli, ma vi è una sola definizione che descrive le responsabilità dirigenziali. Questa disposizione crea delle sfide da affrontare alla luce della nuova normativa, soprattutto per quanto riguarda la definizione delle mansioni che rientrano nello stesso livello e nella stessa categoria legale.

La mancanza di una definizione legale chiara del termine “dirigente” ha comportato che dottrina e giurisprudenza abbiano individuato dei criteri specifici per determinare chi possa essere considerato un dirigente, i quali devono essere adattati di volta in volta alle diverse strutture organizzative delle imprese. Tra questi si annoverano l'autonomia, l'ampiezza delle funzioni e lo stretto rapporto di fiducia con il datore di lavoro.

Tuttavia, l'identificazione di un dirigente non può basarsi su criteri astratti e generali ma deve risultare da un'analisi delle funzioni presenti in quella data organizzazione d'impresa in comparazione fra di loro e con funzioni in imprese simili: non è sufficiente il riconoscimento meramente formale della qualifica dirigenziale per l'applicazione del trattamento legale previsto per il dirigente, ma è necessario lo svolgimento effettivo di mansioni dirigenziali.²⁷

I dirigenti hanno compiti di coordinamento, gestione e realizzazione degli obiettivi dell'impresa, che svolgono grazie ad uno specifico ed elevato grado di professionalità, godendo di autonomia e potere decisionale. Accanto a questa nozione contrattuale, la giurisprudenza ne ha elaborata una ulteriore, e più ristretta, che vede il dirigente come una sorta di *alter ego* dell'imprenditore, con l'obiettivo di circoscrivere l'area dei lavoratori meno

²⁶ Corte di Cassazione, sentenza n. 8650, del 26 aprile 2005.

²⁷ M. N. BETTINI, *Mansioni del lavoratore e flessibilizzazione delle tutele*, Torino, 2012, pagg. 30-33.

protetti, essendo i dirigenti esclusi dall'applicazione di numerose tutele previste per la generalità dei lavoratori, in forza dei poteri decisionali loro attribuiti.

I.4. Il ruolo degli impiegati bancari.

Gli impiegati bancari rivestono un ruolo cruciale nel funzionamento quotidiano delle istituzioni finanziarie e svolgono diverse responsabilità fondamentali. Essi fungono da interfaccia tra la banca e la clientela, gestendo transazioni finanziarie, fornendo informazioni sui prodotti e servizi bancari nonché offrendo supporto nelle operazioni bancarie quotidiane. Gli impiegati bancari sono spesso coinvolti nell'elaborazione di richieste di prestiti e nell'analisi della solvibilità dei clienti. Inoltre, hanno la responsabilità di garantire la conformità alle normative e alle politiche interne della banca, contribuendo così alla sicurezza e all'integrità delle transazioni finanziarie.

Alcuni impiegati bancari sono specializzati in settori specifici come la gestione del rischio, la consulenza finanziaria o il servizio clienti. Nel contesto attuale, gli impiegati bancari sono anche coinvolti nell'adozione e nell'implementazione di tecnologie finanziarie innovative, contribuendo all'evoluzione del settore bancario verso modelli di servizio più efficienti e orientati al cliente. La professionalità e la competenza degli impiegati bancari giocano un ruolo fondamentale nell'instaurare la fiducia dei clienti e nell'assicurare il corretto funzionamento delle attività bancarie.

La gestione delle relazioni tra il cliente e la banca è stata negli ultimi anni oggetto di ripensamenti. Lo scenario competitivo ed innovativo ha segnalato quanto l'elasticità e la capacità di rinnovamento siano fondamentali per non perdere quote di mercato o addirittura rischiare il fallimento. I punti di contatto tra le controparti sono cambiati ed è stato approfondito il modello

della *Client Experience*, rendendo di pubblico interesse la *Customer Relationship Management*.²⁸

Le mansioni degli impiegati bancari possono variare in base al ruolo specifico, al livello di responsabilità e all'area funzionale in cui sono impiegati.

Le fonti normative che regolano questo rapporto risalgono al regio decreto del 13 novembre 1924, n. 1825, da coordinare con le disposizioni del codice civile (articoli 1094-2129) secondo quanto previsto dagli articoli 95 e 98 del codice civile. I due contratti collettivi nazionali del 19 dicembre 1994 e dell'11 luglio 1999 hanno apportato cambiamenti radicali all'organizzazione lavorativa nel settore del credito.

Attualmente, il personale di questo settore si divide in dirigenti (circa il 2% del totale), impiegati (circa il 70%) e una nuova categoria chiamata "quadri direttivi" (circa il 28% del totale).

Gli impiegati sono ulteriormente suddivisi in tre aree professionali: la prima include lavoratori responsabili di attività semplici che richiedono conoscenze elementari; la seconda e la terza area comprendono gli "impiegati" tradizionali. Gli impiegati della seconda area sono quelli dediti a lavori esecutivi e d'ordine che richiedono applicazione intellettuale non superiore alla semplice diligenza di esecuzione, con tre livelli retributivi distinti.²⁹ Gli impiegati della terza area sono quelli adibiti ad attività caratterizzate da contributi professionali operativi e/o specialistici con un'applicazione intellettuale che supera la semplice diligenza di esecuzione, con quattro livelli retributivi distinti. In entrambe le aree, le decisioni sono di norma circoscritte entro direttive e procedure stabilite dall'azienda, ma possono anche contribuire a supportare processi decisionali superiori.³⁰

²⁸ M. DUSE, *Il CRM strategico*, 2009, Milano, pagg. 34 e ss.

²⁹ M. BARAVELLI, *L'evoluzione dei ruoli professionali nelle banche. Il ruolo delle corporate banker e la gestione delle relazioni con la clientela imprese*, in *Sviluppo & organizzazione*, n.171, 1999.

³⁰ F. TUTINO, *La banca. Economia, finanza e gestione*, Bologna, 2015, pagg. 87 e ss.

Ex multis, si annoverano il servizio clienti e le operazioni di cassa, che prevedono il controllo e la gestione delle transazioni di cassa, quali depositi, prelievi e trasferimenti e l'accoglienza e assistenza clienti, volti alla risoluzione di problemi e reclami e a fornire supporto nelle operazioni quotidiane dei clienti, come l'apertura di conti e la gestione delle transazioni.

Ciò che assume particolare rilievo nell'ambito della disciplina dei dipendenti bancari è la formazione del personale, intesa non più come un fattore di costo ma una vera e propria leva strategica.

Questo soprattutto nel settore bancario nel quale la qualità delle risorse umane è fattore competitivo, in grado di creare con la clientela un rapporto di fidelizzazione indispensabile per sostenere la concorrenza e in Italia e nei mercati internazionali.³¹

Le banche affrontano oggi la sfida dell'ottimizzazione delle risorse intellettuali, cui rispondono con efficaci ed efficienti offerte formative, che consentono ai dipendenti di crescere professionalmente e di svilupparsi in maniera adeguata ad una struttura organizzativa e a logiche di mercato in continuo cambiamento.³²

A tal proposito si menziona la prospettiva del *people value*, secondo la quale la capacità di attrarre e trattenere figure professionali di qualità e dotate di talento costituisca in modo generalizzato uno dei più importanti fattori di successo nonché di generazione di valore nelle imprese.³³

È bene notare che le prestazioni dei dipendenti hanno un effetto significativo sulle prestazioni organizzative generali della banca e che, pertanto, la loro formazione assume caratteri di particolare importanza. Ciò

³¹ U. FILOTTO, *Una vita da bancario: come cambiano il ruolo e le competenze nella banca e nello sportello*, Roma, n. 10, 2005, pagg. 78 e ss.

³² A. CARRETTA, *Il governo del cambiamento culturale in banca. Modelli di analisi, strumenti operativi, valori individuali*, Roma, 2001, pag. 55.

³³ D. ULRICH, *Human Resource Champions*, Boston, 1997.

è dovuto al fatto che le prestazioni individuali sono il fondamento delle prestazioni organizzative.³⁴

I.5. La contrattazione collettiva e la sua evoluzione storica.

La posizione del contratto collettivo all'interno dell'ordinamento dello Stato, in quanto fonte di diritto del lavoro in senso sostanziale, appare chiara e incontestabile in virtù del suo ruolo fondamentale nella regolamentazione generale e astratta delle relazioni lavorative.

Tuttavia, dall'altro lato, diventa insostenibile dopo l'abolizione dell'ordinamento corporativo, poiché non sono presenti né nel diritto scritto né nella pratica legale gli elementi necessari per considerare il contratto collettivo come una fonte di diritto oggettivo.

Storicamente, questo istituto non è emerso da un atto legislativo volontario, ma è stato piuttosto una manifestazione della creatività giuridica della società civile. In questo senso, l'autonomia collettiva, all'interno del contesto intersindacale, rappresenta uno strumento per la regolamentazione del potere sociale tra gruppi organizzati.³⁵

Si noti infatti che le regole che derivano da accordi negoziati sono in grado di armonizzare in modo equo le diverse richieste che costituiscono, in un processo dialettico, il sistema di relazioni industriali. Inoltre, non subiscono inevitabilmente il ritardo nell'intervento legislativo, che spesso è causato dalla percezione di esigenze sociali già evidenti.³⁶

In tale contesto, l'autonomia collettiva si distingue per le molteplici funzioni che svolge e per la diversità dei livelli negoziali in cui si sviluppa. Sotto il primo aspetto, va innanzitutto sottolineata la tradizionale funzione normativa del contratto collettivo, ovvero la sua capacità di stabilire regole

³⁴ S. Z. MOHAMMED, B. NIMALATHASAN, *Factors affecting employees' performance*, in *Economic Sciences Series*, n. 8, 2011.

³⁵ P. LAMBERTUCCI, *Tipologia, struttura e funzioni della contrattazione collettiva*, in M. BESSONE (a cura di), *Trattato di diritto privato*, vol. XXIV, I, pag. 209.

³⁶ P. LAMBERTUCCI, *ibidem*, pag. 2010.

per regolamentare le relazioni lavorative o, più specificamente, di definire il contenuto di una serie indefinita di contratti individuali di lavoro già stipulati o da stipulare in futuro.

Il contratto collettivo si differenzia infatti in base alla sua funzione, grazie alla sua tipicità sociale che lo rende legalmente significativo. Inizialmente, il suo contenuto consisteva esclusivamente in clausole che fissavano i minimi di trattamento economico e normativo per i contratti individuali di lavoro in corso o futuri. Tutte le clausole con questo tipo di contenuto possono essere ricondotte a ciò che è stato definito la sua funzione normativa sin dai primi studi sul contratto collettivo.³⁷

In questo senso, il contratto collettivo rientra nella categoria dei contratti normativi, ovvero quei contratti che anziché creare direttamente uno scambio o un'altra transazione economica, determinano i contenuti di contratti futuri.³⁸

Tuttavia, all'interno di questo modello, il contratto collettivo ha due aspetti distinti, costituendo una specie all'interno di quella categoria generale. Un elemento distintivo, dal punto di vista soggettivo, è che almeno una delle parti coinvolte nella stipula deve necessariamente essere un ente collettivo. Mentre il contratto può essere stipulato anche da un unico imprenditore, come tipico nei contratti aziendali, nella controparte dei lavoratori, la parte che stipula è sempre un gruppo, di solito un'associazione sindacale.

Questa funzione, se durante il periodo corporativo aveva un carattere preponderante e totalizzante, è ora chiaramente riconosciuta dalla giurisprudenza, oltre ad essere tipizzata nella Costituzione, sebbene con alcune limitazioni evidenti nell'articolo 39 della Costituzione.³⁹

³⁷ R. PESSI, *Lezioni di diritto del lavoro*, Torino, 2012.

³⁸ F. CARNELUTTI, *Teorie del regolamento collettivo nei rapporti di lavoro*, Padova, 1936, pag. 58.

³⁹ B. CARUSO, *Sistemi contrattuali e regolazione legislativa in Europa*, in *DLRI*, 2006, pag. 580.

Storicamente, si fa risalire l'origine della contrattazione collettiva al 1905 con la firma di un accordo tra la federazione nazionale degli operai metallurgici (futuri metalmeccanici) e l'azienda automobilistica Atala.⁴⁰

È stata poi introdotta su scala nazionale durante il periodo del ventennio fascista. Questo tipo di contrattazione era di natura corporativa, in cui ogni categoria di lavoratori aveva il proprio sindacato e gli accordi erano stabiliti dallo Stato, il quale di massimizzare la produzione a spese sia dei lavoratori che dei datori di lavoro, in quanto si basava sul principio del bene supremo dell'economia statale per la crescita della potenza nazionale. Tuttavia, dal 1941, la contrattazione collettiva ha ottenuto riconoscimento giuridico.⁴¹

La necessità di garantire la generale osservanza dei contratti collettivi come vere e proprie norme portò infatti alla formulazione dell'articolo 39 della Costituzione, che prevede la possibilità per i sindacati registrati di stipulare contratti collettivi con efficacia obbligatoria per tutti gli appartenenti alle categorie alle quali il contratto si riferisce.

In particolare, in conformità con quanto stabilito nel quarto comma di questo articolo, i sindacati che sono stati registrati seguendo la procedura indicata nei commi due e tre, quando si uniscono in rappresentanze unitarie, ognuno con una rappresentanza proporzionale basata sul numero di iscritti, hanno il potere di negoziare e stipulare contratti collettivi che si applicano a tutti i lavoratori delle categorie a cui il contratto si riferisce. Con questa soluzione, i redattori della legge credevano di aver risolto il problema di conciliare il principio di libertà sindacale e la possibilità connessa di avere più sindacati nella stessa categoria, da un lato, con l'efficacia del contratto collettivo *erga omnes*, dall'altro.

⁴⁰ L. ZOPPOLI, *Contrattazione collettiva e Unità d'Italia*, Catania, 2011.

⁴¹ I. ROMEO, *Una storia lunga e difficile*, reperibile al link https://www.collettiva.it/copertine/lavoro/2020/07/29/news/storia_contratto_nazionale-205210/, 2020.

La norma citata, tuttavia, è rimasta a tutt'oggi inattuata, per cui, anche dopo la sua entrata in vigore, permane il problema dell'efficacia dei contratti collettivi.⁴²

I principali punti problematici sono collegati alla natura ambivalente di questo istituto, che si presenta come un contratto di diritto privato da un lato, e, dall'altro, come un atto normativo con conseguenti effetti tipici; dal punto di vista sostanziale, il contratto collettivo rappresenta il fulcro del sistema delle fonti del diritto del lavoro, ma il suo ruolo deve essere coordinato con gli spazi e le funzioni specificamente riconosciuti dalla legge italiana e dall'Unione Europea.

Come è noto, il contratto collettivo di diritto comune ha una funzione obbligatoria poiché stabilisce diritti e doveri vincolanti per le parti collettive e gli imprenditori che lo sottoscrivono, ma non per i singoli lavoratori. Allo stesso tempo, la legge attribuisce all'autonomia negoziale ulteriori funzioni rilevanti, con un ruolo significativo assegnato al controllo sindacale sulle dinamiche di ingresso nel mercato del lavoro, soprattutto attraverso forme di occupazione flessibile e temporanea della forza lavoro.⁴³

In realtà, i rapporti di lavoro flessibili giocano un ruolo particolarmente importante nella considerazione del contratto collettivo come "fonte", a causa della discrepanza precedentemente menzionata tra la sua mancata classificazione tra le fonti del diritto oggettivo come atto normativo di interesse pubblico e la sua funzione nella pratica.

In generale, ai contratti collettivi è stata affidata la responsabilità di supervisionare l'occupazione al fine di prevenirne un uso non regolamentato. Questa funzione è sicuramente degna di una valutazione positiva, ma richiede una adeguata formalizzazione del sistema di contrattazione collettiva per essere efficace. Il ruolo assegnato alla contrattazione collettiva è infatti un

⁴² C. BUFFOLANO, *Il contratto collettivo: definizione, caratteri e contenuto*, in *Manuale di diritto del lavoro*, Napoli, 2011.

⁴³ M. PERSIANI, *Contratti collettivi normativi e contratti collettivi gestionali*, in *Arg. Dir. Lavoro*, 1999, pag. 1.

aspetto chiave per determinare se le diverse normative che si sono susseguite nel tempo mostrino continuità o discontinuità tra di loro. Questo non è rilevante solo in una fase successiva nell'analisi delle regole in materia, ma anche inizialmente, poiché rappresenta il principale campo di battaglia durante le negoziazioni.

A tal proposito, generalmente si statuisce che il contratto collettivo è inderogabile *in pejus* e derogabile *in melius*.

I benefici stabiliti dal contratto collettivo possono infatti essere superati in modo positivo a favore del lavoratore, senza che ci sia più la necessità di “speciali condizioni”⁴⁴ inizialmente richieste dalla legge codicistica, che indicavano meriti particolari da parte del dipendente. Qualsiasi beneficio aggiuntivo è quindi legittimo, indipendentemente dalla motivazione che ha portato alla loro concessione.⁴⁵ Tuttavia, la giurisprudenza ha chiarito che se un accordo individuale contiene contemporaneamente disposizioni migliorative e meno vantaggiose rispetto a quelle previste nel contratto collettivo di riferimento, solo le prime rimangono valide ed efficaci, mentre le seconde devono essere sempre e comunque sostituite dalle disposizioni del contratto collettivo, le quali si accumulano a loro volta alle disposizioni più vantaggiose del contratto individuale.

Al contrario, secondo l’orientamento consolidato della Corte di Cassazione, per determinare quale trattamento sia più favorevole, si applica il principio del cosiddetto “conglobamento”.⁴⁶

Questo significa che si confrontano le clausole del contratto individuale con quelle del contratto collettivo al fine di stabilire quali siano

⁴⁴ G. SANTORO PASSARELLI, *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale nel settore privato e pubblico*, Milano, 2010, pagg. 188 e ss.

⁴⁵ M. V. BALLESTRERO, *Diritto sindacale*, IV ed., Torino, 2012.

⁴⁶ Principio secondo cui non bisogna raffrontare singole clausole/micro-disposizioni, ma occorre guardare all’insieme delle clausole che costituiscono un istituto. Pertanto, la comparazione tra la disciplina del contratto collettivo e quella del contratto individuale avviene per singoli istituti.

complessivamente più vantaggiose, indipendentemente dalla loro natura individuale o collettiva. Tuttavia, le parti possono scegliere consapevolmente di adottare all'interno del contratto l'approccio del "cumulo" tra i diversi trattamenti anziché seguire quello della prevalenza delle disposizioni negoziali complessivamente più favorevoli.⁴⁷

Per quanto riguarda i cosiddetti "superminimi individuali"⁴⁸, ossia gli aumenti salariali personali rispetto agli accordi economici stabiliti dal contratto collettivo, che derivano da clausole specifiche di miglioramento nel contratto individuale, la giurisprudenza ammette che gli accordi individuali possano superare liberamente i limiti stabiliti dalla contrattazione collettiva, fornendo trattamenti migliori ai singoli lavoratori. Tuttavia, questo aumento salariale, a meno che non ci sia un accordo contrario esplicito, è destinato a essere gradualmente assorbito nel trattamento stipulato dal contratto collettivo man mano che quest'ultimo, attraverso i successivi rinnovi, innalza gradualmente i salari minimi fino a raggiungere il valore precedentemente stabilito dall'accordo individuale.⁴⁹

I.6. Analisi delle previsioni del contratto collettivo nazionale di lavoro bancario.

Come in precedenza descritto, il contratto collettivo (CCNL), stipulato tra i sindacati rappresentativi dei lavoratori e i datori di lavoro, è volto a disciplinare i rapporti di lavoro individuali. Esso svolge due funzioni, una normativa che stabilisce il contenuto dei contratti individuali di lavoro

⁴⁷ Cfr. Corte di Cassazione, sentenza n. 5244 del 13 maggio 1995.

⁴⁸ Il superminimo rappresenta una somma concordata tra le parti o all'atto dell'assunzione o in qualsiasi momento di svolgimento del rapporto di lavoro che si aggiunge alle retribuzioni minime previste dalle tabelle salariali del CCNL applicate al rapporto di lavoro, al fine di raggiungere una determinata retribuzione. Si veda a tal proposito S. BAGHIN, *Superminimo individuale: quando è assorbibile. Condizioni e limiti*, Milano, 2023.

⁴⁹ Sul punto Corte di Cassazione, sentenza n. 2265 del 2 febbraio 2007, che fa riferimento al principio generale di riassorbibilità dei trattamenti ad personam nei trattamenti di fonte collettiva successivamente attribuiti al lavoratore, in mancanza di esplicite previsioni contrattuali differenti.

affinché i singoli lavoratori non siano indotti ad accettare condizioni imposte dalla controparte, e una di carattere obbligatorio che disciplina i rapporti tra i soggetti collettivi, sia quali parti stipulanti il contratto che le organizzazioni interne.

Il contratto collettivo pertanto, assume un ruolo cardine e diviene un passaggio obbligato nell'incontro tra i lavoratori e i rispettivi datori di lavoro, con un'importanza tale da derogare, talvolta, anche alle previsioni normative.

Da un punto di vista storico, è interessante rilevare che il primo contratto collettivo del lavoro nel settore del credito per i bancari si colloca nel 1948, un contratto unitario al quale aderirono la FABI (Federazione Autonoma Bancari Italiani) e le principali organizzazioni di categoria.

L'accordo, *inter alia*, prevedeva il ricorso al contratto collettivo nazionale in sostituzione dello strumento degli accordi aziendali; la previsione di un trattamento economico nazionale, al posto degli eterogenei trattamenti che sarebbero derivati dai contratti aziendali; la rivalutazione delle categorie, dei gradi e delle anzianità.

Fondamentale l'intervento della FABI nella predisposizione del contratto, la quale in virtù della sua natura di sindacato di categoria, perseguiva l'obiettivo di difendere

Il confronto relativo al rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro, conclusosi prima dell'insorgere della pandemia nel 2020, si è svolto in un contesto contrassegnato dalla persistenza di una politica monetaria espansiva con impatti sui tassi di interesse. Tale contesto è stato influenzato anche da frequenti interventi regolamentari e da variazioni nel panorama economico sia a livello nazionale che internazionale, con un'elevata incertezza nelle dinamiche della politica internazionale. In aggiunta, questa fase è stata caratterizzata nell'economia nazionale da indici di consumi e investimenti che, sebbene in netta ripresa, non hanno ancora raggiunto i livelli pre-crisi.

In questa situazione, assume un ruolo ancora più significativo l'importanza delle imprese di credito e finanziarie nel promuovere la crescita e lo sviluppo del Paese attraverso la salvaguardia del risparmio e il supporto all'economia delle famiglie, delle imprese e delle comunità locali.

Il CCNL disciplina diversi e molteplici aspetti relativi alle condizioni dei lavoratori, coprendo una vasta gamma di aspetti che influenzano la vita professionale dei dipendenti. Queste condizioni mirano a garantire un ambiente di lavoro equo, sicuro e rispettoso per tutti i dipendenti del settore. Tra cui, *ex multis*, alcuni degli aspetti principali delle condizioni di lavoro nel contesto bancario, quali le modalità di assunzione, disciplinando le condizioni relative alla selezione e all'assunzione del personale, inclusi requisiti, procedure di selezione e criteri di valutazione, contribuendo a garantire una politica di assunzione trasparente ed equa.

Vengono poi stabilite regole specifiche in tema di retribuzione. A tal proposito, infatti, il CCNL bancario definisce le tabelle retributive, gli aumenti salariali periodici, i *bonus* e altri elementi che compongono la remunerazione dei dipendenti bancari, con l'obiettivo è garantire una retribuzione giusta e competitiva per il lavoro svolto.

Segue poi la disciplina dell'orario di lavoro e turni. Vengono regolamentati l'orario di lavoro *standard*, le pause, i turni e le modalità di reperibilità. Questo mira a stabilire una gestione equa del tempo di lavoro e a prevenire situazioni di stress e affaticamento eccessivo.

A seguire, disposizioni relative alle ferie pagate, ai congedi retribuiti (come quelli per malattia o maternità), e le politiche relative al congedo parentale sono incluse per garantire il benessere e la conciliazione tra lavoro e vita privata.

Le norme per la sicurezza e la salute sul luogo di lavoro sono fondamentali. Queste possono coprire aspetti come la fornitura di attrezzature di protezione, le procedure di emergenza, i controlli periodici e la prevenzione degli infortuni.

Inter alia, sono stati oggetto di discussione con i sindacati, gli aspetti concernenti la formazione e sviluppo professionale. Il contratto infatti può prevedere opportunità di formazione continua, sviluppo delle competenze e crescita professionale. Ciò assicura che i dipendenti abbiano le competenze necessarie per affrontare le sfide del settore bancario in continua evoluzione.

Alcuni contratti collettivi possono includere benefici aggiuntivi come assicurazioni sanitarie, copertura per infortuni, sussidi per la formazione, e altri vantaggi al fine di migliorare il benessere complessivo dei dipendenti.

Le ora citate condizioni di lavoro stabilite nei contratti collettivi assumono un ruolo essenziale per creare un ambiente lavorativo sano, produttivo e sostenibile, beneficiandone sia i lavoratori che gli stessi datori di lavoro.

Da ultimo, a novembre 2023 è stato firmato il rinnovo del CCNL dei bancari dal quale derivano dei miglioramenti per i lavoratori. Infatti, l'accordo prevede a beneficio di circa 270 mila dipendenti, un aumento dello stipendio mensile di circa 435 euro.

Tra le previsioni, si annovera la riduzione dell'orario lavorativo settimanale che da luglio 2024 ammonterà a 37 ore settimanali e sarà introdotta la possibilità di individuare forme di partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori alla vita delle imprese, per la gestione del cambiamento e del benessere sui luoghi di lavoro.

Sono inoltre aumentati le ore complessive di formazione retribuita da 32 a 37 ore annue e i contributi per favorire l'occupazione stabile anche nel Mezzogiorno, la staffetta generazionale, introducendo un ulteriore contributo per le aziende che non ridurranno gli organici e rafforzando il finanziamento alla parte emergenziale del fondo di solidarietà a favore delle lavoratrici e dei lavoratori licenziati senza possibilità di aderire alla parte straordinaria del Fondo di solidarietà.

Capitolo II

I DIRITTI E I DOVERI DEL PERSONALE BANCARIO

Sommario: II.1. Il dovere di correttezza, buona fede, collaborazione, diligenza e fedeltà; II.2. Il divieto di svolgere attività contrarie all'interesse dell'impresa; II.3. La prestazione lavorativa: orari di lavoro e il lavoro straordinario per le aree professionali; II.4. Come cambia l'orario di lavoro: le proposte di legge sulla settimana lavorativa corta.

II.1. Il dovere di correttezza, buona fede, collaborazione, diligenza e fedeltà.

Come premesso nel primo capitolo, il lavoro richiesto dal datore di lavoro, con le specifiche che emergono dall'autorità di direzione, deve essere svolto secondo quanto specificato dall'articolo 2104 del codice civile. Il suddetto articolo stabilisce che l'esecuzione deve avvenire con un livello di attenzione e cura adeguato alla natura del lavoro, agli interessi dell'azienda e al benessere della produzione nazionale. Questo concetto si adatta al contesto del contratto di lavoro dipendente partendo dall'idea più ampia per cui, nell'adempiere agli obblighi legati all'esercizio di una professione, la cura e l'attenzione da applicare devono essere valutate in relazione alla specifica attività svolta e non essere solo basate sul criterio generico della diligenza di un buon padre di famiglia.⁵⁰

In questo modo, la norma non descrive direttamente cosa sia la diligenza, ma fornisce criteri per definirne i livelli appropriati dell'attività svolta dal lavoratore e i criteri per la sua applicazione pratica.⁵¹

⁵⁰ Dovere specificamente previsto all'art. 1176 del codice civile a norma del quale "il debitore, nell'adempiere l'obbligazione, deve usare la diligenza del buon padre di famiglia".

⁵¹ M. G. MATTAROLO, *Il dovere di obbedienza*, in C. CESTER, M. G. MATTAROLO, *Diligenza e obbedienza del prestatore di lavoro: art. 2104*, in *Il Codice Civile, Commentario*, diretto da D. BUSNELLI, Milano, 2007, pagg. 269 ss.

A tal proposito si rileva che la diligenza si distingue nettamente dai concetti di correttezza e buona fede, come indicato all'articolo 1175 del codice civile. Mentre correttezza e buona fede esigono dalle parti un agire integro nel portare a termine le proprie obbligazioni, senza focalizzarsi su interessi specifici ma piuttosto sull'intera relazione obbligatoria, la diligenza si riferisce specificatamente al modo in cui viene eseguita la prestazione. Essa richiede al debitore di intraprendere tutte le azioni necessarie per garantire che l'interesse del creditore sia pienamente soddisfatto attraverso un adempimento preciso dell'obbligazione.

La dottrina dominante ritiene che il requisito di diligenza non estenda le responsabilità del lavoratore obbligandolo a compiere attività aggiuntive rispetto a quelle già definite dal dovere di obbedienza e dal compito di eseguire l'accordo con integrità e lealtà.⁵²

Di conseguenza, valutare se lo svolgimento di un compito rispetti la necessaria diligenza implica che le aspettative di comportamento del lavoratore siano state inizialmente chiarite dal datore di lavoro e, se del caso, arricchite seguendo i principi di integrità e lealtà. Questi principi richiedono al lavoratore di adottare tutte le azioni necessarie per realizzare gli obiettivi per i quali è stato stipulato l'accordo.

Il dovere di correttezza e buona fede rappresenta un pilastro del rapporto di lavoro, essenziale per garantire un ambiente lavorativo equo e produttivo.

Tuttavia, in certi casi stabilire con precisione i confini del dovere di diligenza può essere difficile, così come può risultare complesso distinguerlo dagli obblighi di diligenza, di osservanza dei compiti secondo i canoni della correttezza e della buona fede, nonché dalla fedeltà.

Questa difficoltà persiste anche perché, sebbene teoricamente sia possibile identificare le specificità di ciascun obbligo, nella pratica la

⁵² Si fa riferimento al combinato disposto degli artt. 1175 e 1375 c.c.

giurisprudenza tende a valutare l'inadempimento dei lavoratori facendo riferimento in modo omnicomprensivo a tutti i citati doveri, evitando di entrare in distinzioni più minuziose. È stato inoltre osservato dalla dottrina, che nel caso in cui ad un lavoratore sia assegnata la responsabilità generica di sorvegliare un documento importante e questo viene perso per essere stato lasciato in auto, si potrebbe dibattere indefinitamente, probabilmente senza giungere a una conclusione chiara e senza implicazioni pratiche significative, se tale mancanza sia attribuibile all'obbligo di osservanza menzionato all'articolo 2104, comma 2 del codice civile (in virtù del fatto che il compito di custodia implica la conservazione del documento in un posto sicuro), all'obbligo di comportarsi con correttezza e buona fede come indicato nell'articolo 1375 del codice civile (perché, anche se non espressamente indicato dal datore di lavoro, il dipendente avrebbe dovuto agire in maniera adeguata), o al dovere di diligenza specificato all'articolo 2104, comma 1 del codice civile.⁵³

A tal proposito è bene rilevare che, con la scomparsa del sistema corporativo, il concetto di "interesse superiore della produzione nazionale" menzionato all'articolo 2104, comma 1 del codice civile non può più essere considerato un criterio valido per determinare la natura e il grado di attenzione necessari per l'esecuzione corretta del lavoro dipendente.

Piuttosto c'è chi ricollega il dovere di correttezza del lavoratore al principio stabilito all'art. 2 della Costituzione⁵⁴, come proiezione del principio generale di solidarietà. Tuttavia, è opportuno sottolineare che, da un lato, questo principio costituzionale viene richiamato per chiarire le

⁵³ M. RUSCIANO, *La diligenza del prestatore di lavoro*, in *Studium juris*, 2000, pag. 656.

⁵⁴ "La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità, e richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale." All'interno dei principi cardine su cui si fonda la nostra Repubblica, si distingue la solidarietà come pilastro della vita sociale, a cui sono tenuti a conformarsi tutti (ciò include apolidi, stranieri e cittadini): questo principio può riflettersi anche in ambito economico, come specificato nell'articolo 23 della Costituzione, e riceve ulteriore conferma nell'articolo 3 della Costituzione, dove viene introdotto il concetto di eguaglianza sostanziale.

implicazioni delle clausole generali di correttezza e buona fede e che, dall'altro lato, le possibili conseguenze legali di questa dichiarazione non sono ancora state completamente vagliate. Pertanto, secondo l'interpretazione prevalente, la diligenza specificatamente richiesta al lavoratore dipendente, come indicato dall'articolo 2104, comma 1 del codice civile corrisponde unicamente a quella necessaria in base alla tipologia del lavoro svolto e agli interessi dell'impresa. Questi interessi non sono intesi come un fine comune tra le parti secondo le teorie istituzionaliste, ma come l'interesse del datore di lavoro, definito in relazione alla specifica organizzazione in cui il lavoro viene eseguito.⁵⁵

Nel rapporto di lavoro, le disposizioni di legge e la normativa stabilita dai contratti collettivi rappresentano le sole fonti qualificate per regolare sia i dettagli del contratto di lavoro individuale sia l'ambito di applicazione dei poteri esercitati dal datore di lavoro.⁵⁶

Un concetto fondamentale nell'esame e valutazione del rapporto di lavoro si rinviene nella fiducia, termine a cui tuttavia si ricorre frequentemente al punto tale che lo stesso sia ora il portato di diversi significati metagiuridici. Ne deriva che attorno a tale concetto, eccetto pochi casi⁵⁷, si siano sviluppate diverse teorie dottrinali.

Questo consegue dal fatto che il concetto di "fiducia" applicato al contesto lavorativo non ha ancora raggiunto una definizione chiara e definitiva, essendo un'idea che si estende su diversi ambiti. In questo contesto, nonostante gli studi nel campo del diritto del lavoro abbiano esaminato il tema della fiducia in relazione alle norme sul recesso, sia

⁵⁵ A. VALLEBONA, M. C. CATAUDELLA, *Lavoratore subordinato (obblighi)*, in *Il Diritto*, enciclopedia giuridica de Il Sole 24 Ore, vol. VIII, 1998, pag. 433.

⁵⁶ A. PERULLI, *Il potere direttivo dell'imprenditore*, Milano, 1992, pag. 258.

⁵⁷ Si fa riferimento agli artt. 143 c.c. e 54 Cost.

ordinario⁵⁸ che straordinario⁵⁹, parte della dottrina⁶⁰ ha rilevato che il concetto di fiducia può essere collegato anche ai doveri del lavoratore, tra cui la lealtà *ex* articolo 2105 del codice civile, la diligenza, l'obbedienza, così come la buona fede e la correttezza (articoli 1375 e 1175 del codice civile).

Questa situazione rende particolarmente complessa la definizione precisa dell'area di studio poiché la fiducia è vista come un'idea flessibile e composita, che può essere interpretata in modo errato a causa delle frequenti sovrapposizioni di significato che giudici e studiosi di diritto tendono ad attribuirle nel contesto dei rapporti di lavoro basati sulla fiducia.

La fiducia costituisce un elemento fondamentale che ingloba tutte le qualità essenziali della performance, manifestandosi con particolare forza nel rapporto tra datore di lavoro e dipendente.

L'aspetto fiduciario, legato al concetto più ampio di *fides*, visto come un legame di fiducia, non si limita solamente alla tradizionale relazione tra datore di lavoro e lavoratore, ma si estende anche alle interazioni tra i lavoratori stessi, influenzando profondamente il rapporto di lavoro.

Inizialmente, la fiducia è stata collegata all'idea di collaborazione, un principio associato alle norme degli articoli 2082 e 2094 del codice civile, che identificano i soggetti coinvolti nel lavoro subordinato. Data la natura imperativa di queste disposizioni, esse delineano specifiche obbligazioni e diritti all'interno del rapporto lavorativo. La collaborazione è stata attentamente esaminata dalla dottrina, che ha efficacemente sintetizzato come l'obbligo di lavorare si traduca in un obbligo di collaborare, dato che l'attività richiesta è fondamentalmente "subordinata e fedele"⁶¹.

⁵⁸ G. MANCINI, *Individuazione della fattispecie: il recesso ordinario*, in *Il recesso unilaterale e i rapporti di lavoro*, Milano, 1962.

⁵⁹ F. SANTORO PASSARELLI, *Giusta causa*, in *Noviss. Digesto Italiano*, VII, 1961, pag. 1108.

⁶⁰ G. MANCINI, *op. cit.*

⁶¹ M. PERSIANI, *Contratto di lavoro e organizzazione*, Padova, 1966.

Questa fedeltà, insieme alla diligenza, caratterizza il lavoratore come “buon lavoratore”. Pertanto, anche durante il rapporto di lavoro, si nota l’importanza della fiducia, che si lega agli obblighi di buona fede e correttezza, criteri utilizzati per valutare il comportamento delle parti. In questa prospettiva, le parti devono agire secondo principi etici e solidali, presupponendo un impegno alla stretta collaborazione in tutte le fasi del rapporto.

Il concetto di fiducia assume inoltre un ruolo cruciale specialmente in relazione al recesso. Quando si verifica un inadempimento grave, ovvero per giusta causa - un evento che giustifica la terminazione immediata del rapporto di fiducia, come quello di lavoro subordinato, dove l’impegno collaborativo tra le parti è più evidente - la fiducia viene definitivamente compromessa, impedendo al datore di lavoro di aspettarsi una futura collaborazione leale dal dipendente.

La giurisprudenza, a partire dagli anni Cinquanta, ha interpretato la “violazione del vincolo fiduciario” come un modo per includere comportamenti del lavoratore che non possono essere attribuiti a negligenza o dolo. Un esempio specifico riguarda le azioni extralavorative del dipendente, estranee all’ambito lavorativo ma che possono avere un impatto negativo sugli interessi del datore di lavoro, considerate rilevanti secondo il principio fiduciario di giusta causa. In questo contesto si parla di fiducia oggettiva, ovvero si valuta la capacità di eventi legati alla giusta causa di influenzare futuramente l’esecuzione del lavoro da parte del dipendente.

Il concetto di fiducia, spogliato da qualsiasi connotazione moralistica, viene interpretato come un elemento relazionale fondamentale dello scambio contrattuale. Questo non riguarda soltanto il classico rapporto tra datore di lavoro e lavoratore, ma si estende – come già accennato – anche alle relazioni tra lavoratori stessi.

In questo contesto, la fiducia si lega legalmente all’idea di collaborazione, ovvero lavorare insieme ad altri e con altri. Di conseguenza,

durante l'attuazione del rapporto di lavoro, le parti sono chiamate a adottare un comportamento guidato da principi etici e di solidarietà.

Da questa prospettiva, la fiducia, unitamente agli obblighi di diligenza e fedeltà, determina in modo significativo l'agire del debitore, qualificandolo come "buon lavoratore". In questo modo, la fiducia influisce anche sulla regolamentazione del recesso. Infatti, ogni qualvolta si verifichi un inadempimento grave, il vincolo di fiducia viene "infranto", rendendo impossibile per il datore di lavoro aspettarsi una futura collaborazione leale da parte del dipendente.

È necessario analizzare con attenzione la questione della fiducia nei rapporti di lavoro, interrogandosi sulla sua attuale importanza e sulla possibilità che, all'interno del quadro normativo definito dal codice civile, dalla Costituzione, dai contratti collettivi e dalle leggi, si possa identificare un obbligo o un dovere basato sulla fiducia con implicazioni legali.

Tuttavia, non si può non tener conto di un elemento cruciale per comprendere questa questione: il processo di spersonalizzazione che ha trasformato la natura del tradizionale rapporto di lavoro subordinato. L'idea che tale rapporto, basato sullo scambio di prestazioni lavorative tra due parti, sia fondato su un reciproco senso di fiducia, deriva da una visione paternalistica ormai superata.⁶²

Se negli anni Cinquanta questa interpretazione era ampiamente condivisa, l'adozione della Costituzione ha introdotto una prospettiva più conflittuale nei rapporti di lavoro, mentre l'evoluzione tecnologica ha contribuito a definire le caratteristiche delle società moderne.

Da questa prospettiva, l'impresa, essendo al centro delle relazioni basate sulla fiducia, si trasformò in un campo di battaglia per i conflitti tra il capitale e la forza lavoro.⁶³ Questa situazione di conflitto ottenne un

⁶² L. BARASSI, *Il contratto di lavoro nel diritto positivo italiano*, Milano, 2003.

⁶³ L. ZOPPOLI, *La fiducia nei rapporti di lavoro*, in *Diritto del lavoro. I nuovi problemi. L'omaggio dell'Accademia a Mattia Persiani*, I, Padova, 2005, pag. 845.

riconoscimento ufficiale con l'approvazione della legge n. 300 del 1970, nota come Statuto dei Lavoratori, che garantiva nei luoghi di lavoro le libertà di associazione e sindacale. Questa legge rappresentò un punto di svolta rispetto alla concezione precedente di fiducia e rapporto di lavoro perché, se da un lato alcune delle sue disposizioni prevedevano l'adempimento di obblighi in situazioni che riducevano l'importanza dell'*intuitus personae*, dall'altro l'avvento della società di massa portò a un rapporto meno diretto e più impersonale tra lavoratore e datore di lavoro, contribuendo a un livellamento delle posizioni individuali e a dare meno importanza alle caratteristiche personali.⁶⁴

Questo ci porta a esaminare, nel nostro studio, un ulteriore aspetto sollevato dall'analisi dell'elemento fiduciario: la relazione tra l'*intuitus personae* e la fiducia. Nonostante il cambiamento nel modo in cui questi elementi si manifestano nelle relazioni debitorie e creditorie tra le parti, il ruolo della persona del lavoratore all'interno dell'organizzazione lavorativa rimane fondamentale. Verso la fine degli anni settanta, eminenti studiosi hanno osservato come la fiducia e l'*intuitus personae* influenzino principalmente l'aspetto passivo del ruolo del lavoratore, ampliandolo.⁶⁵

È bene precisare che con l'espressione "*intuitus personae*" si intende letteralmente la contemplazione o la valutazione delle caratteristiche individuali di una persona. Tuttavia, questo concetto acquista importanza nel campo del diritto quando la valutazione delle qualità personali è stata determinante per la stipula di un particolare accordo contrattuale, accordo che non sarebbe stato raggiunto in assenza di tale considerazione.⁶⁶

⁶⁴ C. SMURAGLIA, *La persona del lavoratore nel rapporto di lavoro*, Milano, 1967, pag. 38.

⁶⁵ F. CARINCI, *Recensione a C. Smuraglia, La persona del prestatore di lavoro*, in *Rivista Trimestrale Diritto Processuale Civile*, 1968, pag. 298.

⁶⁶ A tal proposito, si veda C. SMARUGLIA, *op. cit.*, pag. 37, il quale afferma che "*si ha intuitus ogni volta che la considerazione della persona e delle sue qualità sia stato il motivo determinante del consenso ed ogni volta che essa permei, nelle varie fasi di svolgimento, l'intero rapporto*".

Secondo interpretazioni più moderne nel campo della dottrina⁶⁷, la fiducia definisce la fase operativa di una relazione, mentre l'*intuitus personae* riguarda la fase iniziale, preparatoria della stessa. A differenza della fiducia, l'*intuitus personae* comporta che la selezione dell'altra parte contrattuale si basi su una previsione di quanto questa possa soddisfare le esigenze attuali, piuttosto che su una stima anticipata della sua possibile costanza nel soddisfare tali esigenze nel tempo.

Questo porta a due principali riflessioni. Da un lato, l'*intuitus personae* e la fiducia rappresentano concetti distinti e non interscambiabili: l'*intuitus*, di natura prettamente soggettiva, si riferisce alle caratteristiche individuali delle parti coinvolte, identificate prima della formazione del rapporto stesso; d'altra parte, la fiducia riguarda l'aspetto relazionale del legame e si lega strettamente alla struttura di interessi specifica di quel determinato contratto.

Dall'altro lato, è possibile che un rapporto, pur essendo stato instaurato senza un'iniziale considerazione delle qualità personali dell'altra parte (senza *intuitus personae*), possa successivamente essere caratterizzato dalla presenza di fiducia, ovvero dall'importanza che queste qualità assumono nel corso dello sviluppo del rapporto.⁶⁸

In conclusione, un legame può essere definito esclusivamente dall'elemento di fiducia, il quale integra la causa del contratto, contribuendo a realizzarne la funzione.

II.2. Il divieto di svolgere attività contrarie all'interesse dell'impresa.

Al momento in cui viene firmato il contratto di lavoro, il lavoratore assume varie responsabilità, tra le quali spicca quella fondamentale di svolgere il proprio compito lavorativo, in accordo con le funzioni designate, seguendo l'orario stabilito e operando nel luogo convenuto.

⁶⁷ P. TOSI, *Intuitus personae e fiducia*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2012, 3, pag. 540.

⁶⁸ F. CARINCI, *Recensione*, *ibidem*, pag. 230.

Come premesso, l'obbligo di diligenza previsto dall'articolo 2104 del codice civile in capo al lavoratore è considerato di tipo oggettivo, poiché la valutazione dell'adeguatezza del lavoro svolto deve tenere conto dell'interesse del datore di lavoro. Questo principio amplia quello generale stabilito dall'articolo 1176, comma 2 del codice civile e deve essere interpretato alla luce della specifica attività svolta. Inoltre, lo stesso articolo 2104 del codice civile stabilisce che la prestazione richiesta debba essere valutata non solo in base ai parametri del lavoro stesso, ma anche in considerazione delle necessità particolari dell'organizzazione all'interno della quale il lavoro viene svolto.

Ciò significa che l'interesse dell'impresa è collegare il lavoro svolto alla sua struttura organizzativa specifica, affinché questo contribuisca efficacemente agli obiettivi dell'impresa.

Tra le attività inibite al lavoratore rilevano soprattutto quelle che si sostanziano in operazioni in concorrenza con il datore di lavoro.

A tal proposito, l'articolo 2105 del codice civile specifica che il dipendente è tenuto a non gestire affari personali o per conto di altri che possano competere con l'impresa, né a rivelare o utilizzare informazioni riguardanti l'organizzazione o i metodi produttivi dell'impresa in maniera che possa danneggiarla.

Questo dovere di lealtà si traduce in un'azione di fedeltà nei confronti del datore di lavoro, mirata a proteggere gli interessi di quest'ultimo in ogni circostanza.

Riguardo all'obbligo di fedeltà menzionato nell'articolo 2105 del codice civile, si registrano due approcci contrastanti tra dottrina e giurisprudenza. Da un lato, la dottrina rifiuta un'interpretazione eccessivamente ampia di fedeltà all'impresa, preferendo circoscrivere il significato dell'articolo esclusivamente ai comportamenti specificatamente citati.

Dall'altro lato, l'interpretazione giurisprudenziale tende ad essere più allargata, punendo azioni del lavoratore che non sono direttamente menzionate nel testo ma che vengono ritenute in violazione di un supposto dovere di lealtà, basandosi unicamente sull'intestazione dell'articolo.

Nel corso degli anni, l'obbligo di fedeltà del lavoratore ha difatti catturato l'interesse della giurisprudenza, la quale ha notevolmente esteso il suo significato oltre l'originale definizione prevista dal codice civile.

Queste interpretazioni sono diventate necessarie sia a causa della difficoltà di prevedere i comportamenti umani all'interno delle relazioni di lavoro, sia per adeguarsi ai cambiamenti naturali che caratterizzano l'ambiente organizzativo in cui si svolge il lavoro. Tuttavia, questa visione giurisprudenziale è stata in parte rielaborata dalla dottrina dominante, che, pur arrivando a conclusioni simili, si basa su ragionamenti più strettamente ancorati al testo di legge.⁶⁹

Giova constatare che, nella valutazione dei comportamenti che possano configurare una violazione dell'obbligo di non concorrenza, il riferimento normativo utilizzato per attribuire rilevanza a fatti di per sé estranei al rapporto di lavoro si è risolto nell'obbligo di fedeltà di cui al citato articolo 2105 c.c., da tempo immemore considerato clausola generale idonea a ricomprendere nel suo ambito d'applicazione non solo le condotte ivi tipizzate (essenzialmente due: (i) "trattare affari, per conto proprio o di terzi, in concorrenza con l'imprenditore", e (ii) divulgare notizie attinenti all'organizzazione e ai metodi di produzione dell'impresa, o farne uso in modo da poter recare ad essa pregiudizio"), ma ogni comportamento lesivo del legame fiduciario tra lavoratore e datore di lavoro.

⁶⁹ M. NICOLOSI, *L'obbligo di fedeltà del prestatore di lavoro subordinato tra dottrina e giurisprudenza*, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, n.4, 2007, pagg. 334 e ss.

E ciò in virtù del collegamento stabilito in via interpretativa tra il suddetto obbligo ed il principio di buona fede e correttezza di cui agli artt. 1175 e 1375 del codice civile già analizzati.⁷⁰

Della disposizione in questione si può da subito evidenziare un carattere ambiguo, a causa di un'intestazione che presenta un concetto molto generico⁷¹ e un contenuto normativo al contrario piuttosto limitato.

Tuttavia è altresì opportuno sottolineare che la decisione di dare peso al testo della norma piuttosto che alla sua intestazione porta a interpretazioni differenti dell'“obbligo di fedeltà”. Focalizzandosi sul contenuto della norma, questo obbligo viene interpretato in maniera ristretta, limitandosi ai divieti specifici di gestire affari in concorrenza con il datore di lavoro o di rivelare informazioni relative all'organizzazione produttiva dell'azienda. Se invece si dà importanza all'intestazione dell'articolo, l'espressione “obbligo di fedeltà” viene compresa in modo più ampio, abbracciando il dovere generale del lavoratore di proteggere gli interessi del datore di lavoro.

È importante sottolineare che il concetto di fedeltà, come ampiamente accettato, si applica specificamente al contesto lavorativo e non al diritto delle persone in senso lato. In questa prospettiva, la fedeltà si manifesta come un “atteggiamento psicologico di fattiva cooperazione”⁷² nei confronti del datore di lavoro.

Tuttavia, appare opportuno aderire all'interpretazione estensiva dell'articolo in quanto nel campo del diritto del lavoro, è ampiamente riconosciuto che il principio di fedeltà riflette i concetti di buona fede e correttezza, menzionati negli articoli 1175 e 1375 del codice civile.

⁷⁰ F. FAMELI, *La rilevanza giuridica dell'utilizzo extralavorativo dei social network da parte del lavoratore*, in *Rivista Italiana Informatica e Diritto*, fascicolo 1, 2019, pagg. 23 e ss.

⁷¹ G. GIUGNI, *Intervento in AA. VV., L'obbligo di fedeltà nel rapporto di lavoro. Atti delle giornate di studio di Salsomaggiore*, Milano, 1970, pag. 55.

⁷² E. BETTI, *Teoria generale delle obbligazioni*, I, Milano, 1953, pag. 76.

Di conseguenza, il lavoratore non deve limitarsi a evitare le azioni espressamente proibite dall'articolo 2105 del codice civile, ma anche quelle azioni che, per la loro essenza e le loro conseguenze, risultano incompatibili con i doveri derivanti dal suo inserimento nell'organizzazione e struttura dell'impresa, o che possono creare situazioni di conflitto con gli obiettivi e gli interessi dell'impresa o, in generale, danneggiare il fondamento di fiducia sottostante alla relazione di lavoro.⁷³

Da questo punto di vista, l'obbligo di fedeltà si espande in relazione al livello di fiducia implicito nella relazione lavorativa e viene valutato in caso di risoluzione del contratto mediante l'applicazione della norma generale prevista dall'articolo 2119 del codice civile, essendo la fiducia un parametro nella valutazione della fedeltà del lavoratore nello svolgimento delle proprie mansioni.⁷⁴

Nel dettaglio, tale previsione stabilisce il divieto di impegnarsi in affari che competono con quelli del proprio datore di lavoro, indipendentemente dal fatto che l'affare sia portato a termine o meno. Ciò riguarda anche la semplice pianificazione di un'attività che possa entrare in competizione con quella dell'impresa. Di conseguenza, si è sollevata la questione della rilevanza giuridica, *ex* articolo 2105 c.c., delle azioni preparatorie, vale a dire quelle azioni che potrebbero causare danno anche se non hanno ancora prodotto un pregiudizio concreto e diretto. In questo contesto, la prevalente interpretazione giuridica ha riconosciuto che tali azioni possono effettivamente violare l'obbligo stabilito dall'articolo 2105 del codice civile.⁷⁵

Per individuare correttamente quali comportamenti siano proibiti dalla norma in esame, è necessario concentrarsi sulla locuzione "in concorrenza", che può essere interpretata in due modi: in una prospettiva soggettiva, che

⁷³ A tal proposito si vedano le seguenti decisioni: Cass. 5 novembre 2013, n. 24777; Cass. 19 agosto 2013, n. 19183.

⁷⁴ G. TRIONI, *L'obbligo di fedeltà nel rapporto di lavoro*, Milano, 1982, pag. 59.

⁷⁵ Cfr. Cass. 29 marzo 2017, n. 8131, in *DeJure*.

considera gli individui tra i quali possono svilupparsi rapporti di competizione, e in una prospettiva oggettiva, relativa al genere di attività che può essere considerato concorrenziale.

A tal proposito, viola l'obbligo di fedeltà il comportamento del lavoratore che svolge la pratica legale curando gli interessi di terzi in contrasto con quelli del datore di lavoro⁷⁶; è altresì punito ai sensi dell'articolo 2105 del codice civile assumendo rilevanza anche in sede penale, lo svolgimento, durante il normale orario di lavoro, di attività a favore di terzi concorrenti da parte del lavoratore lucrando in questo modo sulla retribuzione.⁷⁷

Dal punto di vista oggettivo, il tipo di concorrenza enucleato dall'articolo 2015 del codice civile viene qualificato anche come concorrenza "differenziale" o "infedele" secondo l'interpretazione che considera i doveri stabiliti dalla norma in questione come obblighi di protezione e sicurezza, differenziando tale previsione dal concetto di concorrenza sleale descritto nell'articolo 2598 del codice civile.⁷⁸

Entrando nel merito di quanto ora asserito, nel caso della concorrenza infedele, "il comportamento di concorrenza proviene da chi è contrattualmente partecipe di un interesse, sia pure semplicemente

⁷⁶ Sul punto vedasi Cass. 18 giugno 2009, n. 14176 in *DeJure*.

⁷⁷ Cass. 5 maggio 2000, n. 5629 in *DeJure*.

⁷⁸ Ai sensi del quale "Ferme le disposizioni che concernono la tutela dei segni distintivi e dei diritti di brevetto, compie atti di concorrenza sleale chiunque:

1) usa nomi o segni distintivi idonei a produrre confusione con i nomi o i segni distintivi legittimamente usati da altri, o imita servilmente i prodotti di un concorrente, o compie con qualsiasi altro mezzo atti idonei a creare confusione con i prodotti e con l'attività di un concorrente;

2) diffonde notizie e apprezzamenti sui prodotti e sull'attività di un concorrente, idonei a determinarne il discredito, o si appropria di pregi dei prodotti o dell'impresa di un concorrente;

3) si vale direttamente o indirettamente di ogni altro mezzo non conforme ai principi della correttezza professionale e idoneo a danneggiare l'altrui azienda."

Si trovano in situazione di concorrenza tutte le imprese i cui prodotti e servizi concernano la stessa categoria di consumatori, pur operando in qualsiasi fase della produzione degli stessi. Deve trattarsi quindi di soggetti che operano nello stesso stadio della catena produttiva-distributiva di mercato.

strumentale rispetto al raggiungimento di interessi finali divergenti”⁷⁹. Di conseguenza, l’obbligo di non concorrenza emerge come risultato della sottoscrizione di un contratto di lavoro subordinato e si applica esclusivamente alle parti di tale relazione. Al contrario, la concorrenza sleale è considerata illegittima in sé, costituendo una violazione ingiusta dei diritti altrui.⁸⁰

Sicché la principale differenza tra i due tipi di concorrenza sta nella natura dell’illecito: nel primo caso si parla di un illecito di natura contrattuale, mentre nel secondo di un illecito extracontrattuale.⁸¹

In aggiunta, si nota un’ulteriore distinzione tra le due disposizioni anche per quanto riguarda i comportamenti che si pongono alla base delle situazioni regolamentate. La concorrenza sleale comprende una serie di azioni specificamente indicate dall’articolo 2598 c.c., al contrario – come già rilevato – l’articolo 2105 c.c. copre anche comportamenti che non sono espressamente vietati e che, quindi, sarebbero considerati leciti se non fossero compiuti dalle parti coinvolte in una relazione di lavoro.

Inoltre, il divieto di svolgere attività concorrenziali, essendo una conseguenza diretta della relazione lavorativa, rimane in vigore per tutta la

⁷⁹ A. CESSARI, *Fedeltà, lavoro, impresa*, Milano, 1969, pag. 57.

⁸⁰ G. F. MANCINI, *La responsabilità contrattuale*, Milano, 1957, pag. 135.

⁸¹ Nel campo del diritto privato, è cruciale la differenza tra responsabilità derivante da un contratto e quella extracontrattuale.

Da un lato, la responsabilità contrattuale emerge quando si infrange un impegno proveniente da un accordo obbligatorio, come un contratto, ovvero quando una parte manca ai propri doveri nei confronti di un'altra parte specifica.

Questa forma di responsabilità è delineata dall’articolo 1218 del codice civile, che afferma: “*il soggetto in debito, che non adempie correttamente all’obbligazione pattuita, deve indennizzare per i danni causati*”.

D’altro, la responsabilità extracontrattuale, anche conosciuta come responsabilità aquiliana in riferimento alla legge romana *lex Aquilia*, sorge dalla trasgressione del dovere generale di non recare danno ad altri, indipendentemente dall’esistenza di un legame obbligatorio preesistente tra chi causa il danno e la vittima.

Questa tipologia di responsabilità è regolamentata dall’articolo 2043 del codice civile, che stabilisce che ogni atto intenzionale o negligente che provoca un danno ingiusto ad altri impone a chi ha effettuato l'atto di compensare il danno.

In entrambi i casi, la responsabilità implica il diritto al risarcimento per parte di colui (il creditore o il danneggiato) che ha subito il danno.

durata del rapporto, ad eccezione di quanto stabilito dall'articolo 2125 del codice civile secondo cui è possibile stipulare un accordo di non concorrenza che sia valido anche dopo la cessazione del rapporto di lavoro.

Per ritornare ad analizzare quanto prima soltanto accennato, è importante menzionare la seconda sezione della disposizione, che stabilisce due restrizioni: la prima proibisce ai dipendenti di divulgare certe informazioni, mentre la seconda vieta di utilizzarle in modo dannoso per il datore di lavoro. L'intento di questa parte della norma è quindi proteggere gli interessi del datore di lavoro dall'esterno, enfatizzando l'importanza di preservare la confidenzialità di qualsiasi informazione che potrebbe, anche minimamente, mettere il datore di lavoro in una posizione di svantaggio.

L'articolo 2105 del codice civile, oltre a non specificare che la divulgazione di certe informazioni possa avvenire a vantaggio di terzi, proibisce anche l'utilizzo di informazioni che possano danneggiare l'impresa, indipendentemente dal fatto che tale utilizzo sia legato o meno a un'attività di concorrenza. Questo dimostra che la prima parte della normativa non è strettamente collegata alla seconda. Anche assumendo che le due disposizioni contenute nell'articolo 2105 del codice civile condividano lo stesso scopo, ovvero la protezione degli interessi economici e patrimoniali del datore di lavoro, ciò non impedisce che tali divieti possano essere interpretati separatamente come espressioni distinte di tale interesse.⁸²

Riguardo al preciso divieto di propalazione, l'oggetto di tale restrizione è definito dalla normativa in questione e si riferisce alle conoscenze che riguardano direttamente l'organizzazione e i metodi produttivi dell'impresa. Queste informazioni sono acquisite non solo durante il periodo di lavoro ma anche nel momento dell'integrazione del lavoratore nell'impresa, valorizzando così il processo di apprendimento di queste conoscenze.

⁸² G. M. MATTAROLO, *Obbligo di fedeltà del prestatore di lavoro, Art. 2105*, in *Il Codice Civile, Commentario*, P. SCHLESINGER (a cura di), Milano, 2000, pag. 162.

Tutti i lavoratori dipendenti sono soggetti a questo divieto.

Diverso dal divieto di divulgazione è il divieto relativo all'uso di informazioni che possono risultare dannose per l'impresa. L'uso di tali informazioni – diversamente dalla loro divulgazione – è considerata legittima finché non arreca danno al datore di lavoro. Di conseguenza, il danno si stabilisce come un elemento chiave della norma, essendo cruciale per provare – onere che spetta al datore di lavoro – la violazione da parte del lavoratore.

Pertanto, è importante riflettere sulla definizione di pregiudizio, che appare non essere coincidente con la nozione di danno in senso stretto, ma piuttosto indica un comportamento potenzialmente dannoso.

II.3. La prestazione lavorativa: orari di lavoro e il lavoro straordinario per le aree professionali.

Come già rilevato, nell'ambito di un contratto di lavoro dipendente, l'impegno richiesto al lavoratore consiste nell'esecuzione di un'attività lavorativa costante, per una quantità specifica di ore, intervallata da pause (che possono essere giornaliere, settimanali o annuali).

Tale attività lavorativa è quindi definita come una “prestazione di durata”, che perdura fino al completamento dell'obbligo. Si tratta di una prestazione complessa, articolata in una serie di attività successive, che sono indipendenti tra loro ma non separate.⁸³ L'attività lavorativa si quantifica in ore di lavoro che, aggregate giornalmente, costituiscono la “giornata lavorativa”.

In virtù del principio di libertà contrattuale, sarebbe compito delle parti stabilire il numero di ore che definiscono una giornata lavorativa “normale”. Tuttavia, in questo caso, tale principio non trova applicazione; ciò

⁸³ R. CORRADO, *Il lavoratore nell'organizzazione dell'impresa*, in *Nuovo trattato del lavoro*, G. MAZZONI, L. RIVA SANSEVERINO (a cura di), Padova, 1971, pagg. 205 e ss.

rappresenta un esempio classico di legislazione di carattere sociale, specificamente di quella definita come “di ordine pubblico”.⁸⁴

La necessità di una legislazione che imponga limiti all’orario di lavoro nasce dalla posizione di svantaggio del lavoratore nel mercato del lavoro. A causa della sua posizione, il lavoratore potrebbe trovarsi a dover accettare condizioni relative all’orario di lavoro (e non solo) imposte in modo unilaterale dal datore di lavoro. Senza l’esistenza di restrizioni stabilite dalla legge o da accordi collettivi, il datore di lavoro potrebbe essere indotto a prolungare l’orario di lavoro oltre i limiti fisici e etici accettabili.⁸⁵

Dal punto di vista costituzionale, l’articolo 36 della Carta prevede una norma che riguarda il limite massimo della durata del lavoro giornaliero, configurandosi come una disposizione condizionata, visto che è ritenuto valido delegare alla contrattazione collettiva, come indicato nell’articolo 2107 del codice civile.⁸⁶

Il citato articolo 2107 (oggi non più in vigore) rimandava alle “leggi speciali e le norme corporative” come fonti per la definizione della durata massima giornaliera e settimanale del lavoro dipendente. Quest’ultimo riferimento poteva essere interpretato come un invito a considerare la contrattazione collettiva successiva al periodo corporativo.

Tale normativa sembrava ampliare l’elenco delle fonti relative all’orario di lavoro rispetto a quanto previsto dall’articolo 36 della Costituzione, comma 2 (“la durata massima della giornata lavorativa è fissata dalla legge”), dove non si fa menzione della contrattazione collettiva. Tuttavia, ci sono valide ragioni per sostenere che la norma costituzionale non stabilisca una riserva di legge incondizionata, il che avrebbe qualificato

⁸⁴ G. MAZZONI, *Manuale di diritto del lavoro*, I, Milano, 1977, pagg. 524 e ss.

⁸⁵ K. MARX, *Il capitale*, I, Roma, 1964, pagg. 300 e ss.

⁸⁶ P. ICHINO, *La disciplina dell’estensione temporale della prestazione lavorativa*, in *Enciclopedia del diritto*, Torino, 1980, pag. 393.

l'articolo 2107 del codice civile, nella parte in cui deferiva alla contrattazione collettiva, incostituzionale.⁸⁷

La coerenza di tale interpretazione sembra ora rinvenirsi nell'articolo 17 del decreto legislativo 66/2003, che conferisce alla contrattazione collettiva (inclusa quella aziendale) o, in mancanza di un accordo collettivo, all'autorità amministrativa, la possibilità di introdurre deroghe alla legislazione riguardante il riposo giornaliero, le pause, il lavoro notturno e l'orario settimanale di lavoro.⁸⁸

Con questa disposizione, il decreto si allinea all'interpretazione dottrinale maggioritaria, che vede la riserva di legge prevista dalla Costituzione come sostanzialmente "relativa", sia in riferimento alla contrattazione collettiva sia rispetto ai possibili decreti ministeriali.⁸⁹

Il carattere flessibile della riserva di legge menzionata permette che venga riconosciuta la legittimità del collegamento, operato dalla normativa ordinaria, con la regolamentazione amministrativa, purché ciò avvenga nei confini stabiliti in precedenza.

Inoltre, esiste una ragione valida per sostenere che l'impiego del termine "legge" nella menzionata disposizione costituzionale debba essere interpretato in modo estensivo; di conseguenza, non si tratterebbe di una riserva di legge in senso stretto, bensì andrebbe visto come un principio generale di restrizione dell'orario lavorativo, che l'ordinamento legale ha la facoltà di definire mediante varie forme di normativa.⁹⁰

Con il suddetto decreto legislativo 66/2003 e ss. mm., il legislatore italiano ha fornito una regolamentazione completa e strutturata degli aspetti chiave relativi all'orario di lavoro, considerando la prospettiva dell'organizzazione lavorativa. Prima di tale intervento, queste materie erano

⁸⁷ M. PERSIANI, *Intervento nella tavola rotonda*, in RGL, 1982, pagg. 98 ss.

⁸⁸ P. ICHINO, *Il contratto di lavoro*, in Tratt.CM., vol. II, 2004, pagg. 377 ss.

⁸⁹ R. SCOGNAMIGLIO, *Il lavoro nella Costituzione italiana*, Milano, 1978, pagg. 52 ss.

⁹⁰ V. LECCESE, *L'orario di lavoro. Tutela costituzionale della persona e rapporto tra le fonti*, Bari, 2001, pagg. 107-124.

regolate da normative frammentarie e datate, sviluppatesi nel tempo, e venivano integrate attraverso la contrattazione collettiva, permettendo così un adattamento alle mutevoli esigenze di un contesto economico in transizione dall'era industriale a quella post-industriale.⁹¹

A tal proposito, l'articolo 3, denominato "orario normale di lavoro", stabilisce che "l'orario normale di lavoro è stabilito in 40 ore a settimana" e specifica che "i contratti collettivi possono prevedere, per scopi contrattuali, un orario ridotto e calcolare l'orario normale come media delle ore lavorate in un arco temporale non maggiore di un anno".⁹²

È importante rilevare come l'interpretazione di una determinata norma possa variare a seconda del contesto legislativo in cui è inserita e in base al quale deve essere interpretata in maniera sistematica. Il legislatore del 1997, indicando che l'articolo 13, comma 1, della legge 196 fosse una regolamentazione temporanea "in attesa di una nuova normativa sui tempi di lavoro", non aveva provveduto a integrare questa disposizione con le regole preesistenti riguardanti l'orario di lavoro, che risalivano al 1923. Di conseguenza, l'introduzione dell'articolo 13, comma 1, della legge 196 aveva generato una serie di questioni interpretative legate, in particolare, al suo campo di applicazione, alla definizione di orario di lavoro presunto, alla relazione con l'articolo 4 del regio decreto legge 692/1923 e alla possibilità di considerare implicitamente abrogato il limite giornaliero dell'orario normale di lavoro.⁹³

Riguardo alla definizione dell'ambito di applicazione, per esempio, l'articolo 13, comma 1, della legge 196 aveva sollevato la questione di determinare se le sue disposizioni fossero valide per tutti i lavoratori dipendenti senza distinzioni o se, al contrario, dovessero essere esclusi

⁹¹ V. LECCESE, *La nuova disciplina dell'orario di lavoro alla luce del D. lgs. 66/2003*, Milano, 2003, 24 ss.

⁹² V. LECCESE, *La disciplina dell'orario di lavoro nel d.lgs. n. 66/2003, come modificato da d.lgs. 213/2004*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona", 2006, pagg. 40 ss.

⁹³ M. TREMOLADA, *La nuova disciplina dell'orario di lavoro*, Milano, 2003, pagg. 28 ss.

determinati gruppi di lavoratori ai quali non si estendevano le norme del regio decreto legge 692.⁹⁴

Attualmente, non si presenta la difficoltà di identificare quali normative contribuiscano a delineare l'ambito di applicazione dell'articolo 3, poiché gli articoli 2, 16, 17 comma 5, 18 comma 1 e 19 comma 3 dello stesso decreto legislativo 66/2003 chiariscono a quali tipologie di rapporti lavorativi si applichi tale norma.

Nello specifico, l'articolo 2 riporta in modo generale chi rientra nell'ambito di efficacia di tutte le disposizioni del decreto. L'articolo 16 specifica quali "attività e prestazioni" siano espressamente esentate dall'ambito di applicazione della normativa sulla durata settimanale dell'orario lavorativo menzionata nell'articolo 3. L'articolo 17 comma 5 esclude dall'applicazione dell'articolo 3 i lavoratori le cui ore di lavoro, a causa delle particolarità dell'attività svolta, non sono misurabili o predefinite o possono essere autodeterminate.

Si noti inoltre che, a differenza degli articoli 7, 8, 9, 12 e 13, l'articolo 3 non può essere modificato attraverso l'autonomia privata. Questa constatazione sorprende soprattutto quando si considerano gli obiettivi delle varie disposizioni del decreto legislativo 66, le quali permettono l'esclusione dalla loro applicazione: infatti, i contratti collettivi sono autorizzati a introdurre deroghe a normative (articoli 7, 9 e 13) fondamentali per la salvaguardia della sicurezza e della salute dei lavoratori. Invece, per quanto concerne la deroga all'articolo 3, che ha un'importanza secondaria nella protezione degli stessi interessi, viene riservata esclusivamente alle normative di rango superiore stabilite dallo stato.⁹⁵

⁹⁴ U. ROMAGNOLI, "Il contratto di lavoro" di L. Barassi cent'anni dopo, in M. NAPOLI (a cura di), *La nascita del diritto del lavoro. «Il contratto di lavoro» di Lodovico Barassi cent'anni dopo. Novità, influssi, distanze*, 2003, Milano, pagg. 47-70.

⁹⁵ L. MENGONI, *Il contratto di lavoro*, M. NAPOLI (a cura di), Vita&Pensiero, Milano, 2004, pagg. 3-48.

Oggi, il limite massimo consentito di lavoro, fissato a quarantotto ore settimanali calcolate come media su un periodo di quattro mesi, si applica sia al settore pubblico che a quello privato. Questo confine non riguarda tuttavia le categorie escluse dall'applicazione del decreto legislativo 66, come specificato nell'articolo 2. Tra queste categorie rientrano il personale marittimo, il cui orario di lavoro è disciplinato dalla Direttiva 2000/79, e i lavoratori mobili, sia autonomi che dipendenti, soggetti alla Direttiva 2002/15.⁹⁶

L'articolo 7 del decreto legislativo 66/2003 stabilisce, per la prima volta all'interno del nostro quadro legale, che il lavoratore ha il diritto di beneficiare di undici ore consecutive di riposo ogni ventiquattro ore. Effettivamente, come si può notare, sono due i concetti chiave introdotti da questo articolo: il primo concerne il diritto alle undici ore di pausa in ogni periodo di ventiquattro ore e il secondo, di pari importanza, specifica che tale pausa debba avvenire senza interruzioni, sebbene siano previste determinate eccezioni. Tale normativa introduce un'importante evoluzione rispetto alle regole precedenti, che si concentravano sulla definizione della durata massima del lavoro giornaliero. Questo cambiamento, pur non essendo completamente senza precedenti, introduce delle questioni significative che meritano attenzione.⁹⁷

L'adesione all'Unione Europea ha reso necessaria l'adozione di una normativa organica che regolamentasse in maniera sistematica l'intera questione degli orari di lavoro. Mediante il decreto legislativo 66/2003, è stata armonizzata la gestione delle ore lavorative con quella dei periodi di riposo, concretizzando in larga misura le indicazioni provenienti dall'accordo Confindustria - CGIL - CISL e UIL del 12 novembre 1997. In aggiunta, è stata garantita la possibilità per le parti sociali di intervenire nella definizione

⁹⁶ P. ICHINO, *Il contratto di lavoro*, Milano, 2003, 54 ss.

⁹⁷ P. PENNESI, *Orario di lavoro: la nuova disciplina*, in *Guida al Lavoro*, 2005, pagg. 20 ss.

dei tempi di lavoro (come l'orario normale multiperiodale⁹⁸, il lavoro straordinario, i limiti della durata media e massima, ecc.), in base alle esigenze produttive e organizzative.⁹⁹

In conclusione, il decreto legislativo 66/2003 non affronta le varie questioni legate al tempo di lavoro trattandole separatamente e in modo indipendente, bensì, ispirandosi agli obiettivi della direttiva comunitaria 93/104/CE che ne ha motivato l'adozione, stabilisce norme di carattere generale sull'orario di lavoro attraverso un insieme di regole integrate in maniera più o meno diretta. Questo complesso di disposizioni, pur riguardando aspetti del diritto del lavoro, si basa sull'obiettivo più ampio di stabilire requisiti minimi per garantire condizioni di lavoro sicure e salubri per i lavoratori.

Le disposizioni di cui al decreto legislativo 66/2003, come specificato all'articolo 2, comma 1, si applicano a tutti i lavoratori subordinati, sia nel settore pubblico che in quello privato. La dottrina si è interrogata sull'applicabilità del decreto unicamente ai lavoratori subordinati o se la sua protezione si estenda anche alle figure che svolgono attività di collaborazione coordinata e continuativa.¹⁰⁰ Alcuni sostengono che tale estensione sia possibile, almeno per quanto concerne l'adesione ai principi fondamentali relativi alla sicurezza e alla salute sul lavoro.

Altro aspetto legato allo svolgimento dell'attività lavorativa è quello legato al lavoro straordinario, ossia le prestazioni supplementari e straordinarie che eccedono il normale orario di lavoro e che devono essere autorizzate.

⁹⁸ Il decreto legislativo 66/2003 prevede la possibilità di adottare un sistema di orario su più periodi, sebbene ne delinea solo i principi base, senza entrare nel dettaglio.

I particolari di questa modalità sono definiti all'interno dei contratti collettivi, che hanno la facoltà di: (i) fissare un orario settimanale di lavoro inferiore rispetto a quello standard, che secondo il decreto sull'orario di lavoro corrisponde a 40 ore settimanali; (ii) calcolare l'orario normale in base alla media delle ore lavorate in un arco temporale che non superi l'anno.

⁹⁹ Vedasi Circolare 8/2003 del Ministero del Lavoro.

¹⁰⁰ G. RICCI, *Tempi di lavoro e tempi sociali*, Milano, 2003, pagg. 44 ss.

Come già riportato, la legge prevede un orario di lavoro standard di 40 ore settimanali, lasciando alla contrattazione collettiva la facoltà di stabilire una durata inferiore. Ogni ora lavorativa che supera tale soglia è considerata straordinaria. Il limite massimo settimanale, che include anche le ore straordinarie, è fissato a 48 ore, sia per il settore pubblico che per quello privato, con l'eccezione dei lavoratori marittimi, del personale di volo dell'aviazione civile e dei lavoratori mobili, per i quali esistono regolamenti specifici. Il tetto massimo di ore straordinarie ammissibili in un anno è comunque fissato a 250 ore.

Dal punto di vista legislativo, la disciplina sul lavoro straordinario è regolamentata dal citato Decreto Legislativo n. 66 del 8 aprile 2003, che ha implementato le direttive comunitarie 93/104/CE e 2000/34/CE concernenti l'organizzazione dell'orario di lavoro, estendendone l'applicazione sia al settore pubblico che a quello privato.

Con l'introduzione del D. Lgs. n. 66/2023, il precedente limite di 8 ore lavorative al giorno è stato modificato, stabilendo che il periodo di riposo minimo debba essere di 11 ore consecutive ogni 24 ore, da cui si deduce che la durata massima di una giornata lavorativa possa raggiungere le 13 ore.

Riguardo alla gestione delle ore straordinarie, queste devono essere eseguite rispettando i limiti e le modalità definiti dalla contrattazione collettiva. In linea generale, le ore di straordinario dovrebbero essere limitate e, in assenza di indicazioni specifiche dalla contrattazione, non dovrebbero superare le 250 ore annuali.

Da sempre, in realtà, sussiste il rischio che questo istituto venga adoperato dalle aziende per estendere, nella pratica, l'orario di lavoro e, frequentemente, per mascherare carenze organizzative persistenti. Per questa ragione, tra le altre, si è sempre tentato di elaborare una normativa precisa su

questo tema, al fine di bilanciare le necessità delle parti coinvolte nel rapporto lavorativo.¹⁰¹

Sul punto è intervenuta anche la Cassazione, la quale l'ordinanza n. 26450 del 29 settembre 2021, ha affermato che il lavoro straordinario, prestato – nel corso di diversi anni – oltre il limite previsto dalla legge e dal CCNL, fa sorgere in capo al dipendente il diritto al risarcimento del danno da usura psico-fisica.¹⁰²

Da un punto di vista retributivo, infine, le ore di lavoro straordinario sono compensate con un incremento della paga ordinaria, come stabilito dalla contrattazione collettiva.

Inoltre, attraverso la stessa contrattazione, può essere previsto che, in sostituzione della maggiorazione salariale per il lavoro straordinario, al lavoratore siano offerti periodi di pausa compensativa. Se il pagamento per il lavoro straordinario viene effettuato in maniera costante e regolare, influisce altresì sul calcolo del Trattamento di Fine Rapporto. Il compenso per le ore straordinarie può infine anche essere stabilito a *forfait*, ovvero determinando un importo globale che non dipende dal numero esatto di ore lavorate in eccesso rispetto all'orario normale di lavoro.

II.4. Come cambia l'orario di lavoro: le proposte di legge sulla settimana lavorativa corta.

La pandemia ha apportato cambiamenti duraturi alla struttura organizzativa del lavoro: la diffusione del lavoro a distanza ha dimostrato che è fattibile (in determinate situazioni) adattare il lavoro alle necessità personali, riducendo quindi la frequenza con cui i dipendenti devono recarsi

¹⁰¹ A. GAROFALO, C. P. VINCI, *Occupazione, disoccupazione e riduzione dell'orario di lavoro*, Torino, 2001.

¹⁰² Nello specifico, secondo i giudici, l'esistenza di detto danno è presunta nell'*an*, in quanto lesione del diritto garantito dall'articolo 36 Cost., mentre ai fini della determinazione del relativo ristoro occorre tenere conto della gravità della prestazione e delle indicazioni della disciplina collettiva intesa a regolare il risarcimento.

fisicamente in azienda. Questo tipo di riduzione implica necessariamente un adeguamento dell'orario lavorativo settimanale, che inevitabilmente tende a diminuire rispetto agli standard passati. Dalla fine degli anni Sessanta, la negoziazione collettiva ha contribuito a ridurre la settimana lavorativa a cinque giorni (specialmente nel settore dell'industria e in molti settori dei servizi). Tuttavia, alcuni accordi aziendali stanno andando oltre, proponendo di organizzare il lavoro in soli quattro giorni a settimana: sebbene questa pratica sia ancora poco diffusa, riflette una tendenza ben più consolidata verso la ricerca di più tempo libero per sé, in linea con il principio dell'equilibrio tra vita lavorativa e personale.¹⁰³

Il panorama lavorativo sta difatti subendo una trasformazione radicale. A seguito della pandemia, molti lavoratori hanno sperimentato forme di lavoro più flessibili e, ora che le restrizioni sono state completamente rimosse, non sono disposti a rinunciare a tali vantaggi. I lavoratori nell'era post-pandemia aspirano a una nuova routine quotidiana, che potrebbe benissimo essere rappresentata da una settimana lavorativa di soli quattro giorni.

A tal proposito, Paesi come l'Islanda, il Giappone, la Nuova Zelanda, la Gran Bretagna, gli Stati Uniti e la Spagna hanno intrapreso progetti pilota nel campo della gestione delle risorse umane per valutare l'impatto di una settimana lavorativa ridotta. Come si discuterà più avanti, alcune di queste sperimentazioni hanno portato a esiti estremamente positivi.

Anche in Italia, seguendo il trend di altri paesi europei, si sta sviluppando un dibattito riguardo alla possibilità di adottare una settimana lavorativa più corta. Alcuni accordi aziendali stanno iniziando a proporre l'organizzazione del lavoro in quattro giorni a settimana. Questa pratica è ancora rara, ma si inserisce in una tendenza più ampia. Si sta verificando un mutamento culturale che necessita della partecipazione attiva e del sostegno

¹⁰³ V. FERRANTE, *Settimana corta in azienda? Un nuovo modello di organizzazione del lavoro*, in *Lavoro e previdenza*, IPSOA, 2023.

tanto delle organizzazioni sindacali quanto delle aziende per sperimentare nuovi modelli organizzativi, tenendo conto delle specificità del contesto industriale italiano, che si distingue per alcuni aspetti da quello del resto dell'Europa.

In questo contesto è utile rilevare quanto deciso da Intesa Sanpaolo S.p.A., la quale a partire da gennaio 2023 ha lanciato un nuovo schema organizzativo del lavoro su base volontaria, che favorisce l'uso più esteso del lavoro da remoto e offre l'opzione di lavorare quattro giorni a settimana anziché cinque.

Durante i negoziati per il rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro riguardo allo *smart working*, il gruppo bancario ha proposto ai sindacati di permettere a alcuni dipendenti di lavorare un'ora in più ogni giorno, in cambio di un giorno libero aggiuntivo a settimana, mantenendo lo stipendio inalterato. Questo significherebbe lavorare almeno 9 ore al giorno, ma la proposta non è stata accolta positivamente da molte organizzazioni sindacali, in quanto interesserebbe solo una porzione dei lavoratori.

Tuttavia, l'adozione della settimana lavorativa ridotta sta guadagnando popolarità a livello mondiale, segno che potrebbe effettivamente facilitare una migliore conciliazione tra vita lavorativa e tempo libero, anche se non tutti gli specialisti delle risorse umane sono d'accordo. Alcuni esperti preferiscono le soluzioni di orario flessibile e lo *smart working*, quando sono applicabili, specialmente quando la settimana lavorativa ridotta deriva da una compressione delle ore di lavoro.

Tornado a quanto previsto da Intesa Sanpaolo, la banca ha introdotto una nuova visione del lavoro agile attraverso un'iniziativa che garantisce ai suoi impiegati significative possibilità di flessibilità lavorativa, permettendo loro di lavorare a distanza per un massimo di 120 giorni all'anno, senza limiti mensili stabiliti. Questo programma è arricchito da un benefit extra, ossia un buono pasto giornaliero del valore di 4,5 euro.

Il progetto prevede anche l'opzione di una settimana lavorativa ridotta a quattro giorni, con giornate da 9 ore, senza variazioni dello stipendio. Questa modalità sarà offerta su base volontaria e sarà attuata considerando le necessità tecniche, organizzative e produttive della banca. Il programma è stato attuato a partire da gennaio 2023 e, in una prima fase sperimentale, coinvolgerà circa 200 filiali.

Intesa Sanpaolo ha deciso di aggiornare l'orario lavorativo per alcuni dei suoi 74.000 dipendenti in Italia per adeguarsi alle tendenze attuali nel settore bancario e finanziario. L'impresa si è mossa nell'ambito delle regolamentazioni vigenti per riformare l'organizzazione del lavoro, proponendo soluzioni innovative. L'intento è soddisfare le necessità dei lavoratori di conciliare meglio gli impegni professionali e personali, evidenziando così l'attenzione verso il loro benessere.

In questo contesto è altresì opportuno rilevare come il legislatore si stia muovendo verso l'adozione di un testo di legge che preveda esplicitamente la settimana corta. Attualmente, ci sono almeno tre proposte legislative riguardanti la riduzione dell'orario di lavoro che sono state presentate alla Camera dei deputati.

La prima è una proposta avanzata da Giuseppe Conte (A.C. 1000) e rubricata "*Disposizioni sperimentali concernenti la riduzione dell'orario di lavoro mediante accordi definiti nell'ambito della contrattazione collettiva*"¹⁰⁴, introdotta a marzo dell'anno scorso e assegnata in sede referente alla XI Commissione permanente (Lavoro pubblico e privato) il 13 febbraio 2024 (di seguito, la "Proposta Conte").

La seconda proposta proviene dal Partito Democratico, con Arturo Scotto come primo firmatario (seguito da Elly Schlein), presentata al Parlamento a ottobre 2023 e assegnata alla commissione a dicembre 2023.

¹⁰⁴ Atto reperibile al seguente link: <https://documenti.camera.it/leg19/pdl/pdf/leg.19.pdl.camera.1000.19PDL0028580.pdf>.

Infine, la terza proposta è dell'Alleanza Verdi-Sinistra, con Nicola Fratoianni come primo firmatario, la quale - nonostante fosse stata presentata già a ottobre 2022 - è stata presa in considerazione dalla commissione solo il 20 febbraio 2024.

Nello specifico, la Proposta Conte “regola l’adozione di forme flessibili di organizzazione del lavoro volte ad adeguare la disciplina dell’orario di lavoro alle attuali dinamiche sociali ed economiche e alle conseguenze dirette e indirette dello sviluppo tecnologico sul mercato del lavoro, nonché a promuovere l’occupazione, incrementare la produttività del lavoro e migliorare la possibilità di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per i lavoratori.”¹⁰⁵

Nello specifico, la Proposta Conte mira a stabilire contratti specifici per diminuire l’orario lavorativo a 32 ore settimanali, mantenendo invariata la retribuzione. Questo equivarrebbe a quattro giorni lavorativi di otto ore ciascuno, o a una distribuzione alternativa del tempo di lavoro (più giorni con meno ore per ciascuno). Come incentivo ai datori di lavoro, si prevede un’esonazione dai contributi previdenziali fino a un massimo di 8mila euro annui, valida fino al 2026, con un impatto finanziario sul bilancio dello Stato pari a 750 milioni di euro da distribuire nell’arco dei tre anni di applicazione dell’agevolazione.

Nella presentazione della proposta di legge si ricorda che attualmente “alcuni contratti aziendali, in Italia e non soltanto, stanno già prevedendo la possibilità di articolare la prestazione lavorativa su soli quattro giorni settimanali: è una prassi ancora limitata, ma che si rispecchia nella tendenza a lasciare ai lavoratori più tempo per sé, nel rispetto della conciliazione tra vita e lavoro e soprattutto nella consapevolezza della condivisione di progetti e della valorizzazione di risultati per il benessere delle persone, per cui la responsabilità, la fiducia e l’organizzazione sono riconosciute, al pari della

¹⁰⁵ Testo dell’art. 1 rubricato “Oggetto e finalità” della proposta di legge in esame.

paga oraria, come valori economici e professionali della prestazione lavorativa stessa”.

In conclusione è opportuno sottolineare come strumenti quali lo *smart working*¹⁰⁶ o la riduzione del lavoro a quattro giornate settimanali rispondano alla sempre più sentita esigenza di bilanciare equamente le esigenze private con quelle lavorative, qualificandosi così come interventi di welfare aziendale.

Da un lato lo *smart working* facilita l’armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro, permettendo al lavoratore di contemperare in maniera flessibile le esigenze lavorative con quelle della famiglia; dall’altro, la settimana lavorativa di soli 4 giorni permette di ottenere una maggiore flessibilità del lavoro idoneo a garantire una migliore conciliazione tra vita e lavoro, una maggiore attrattività, aumento del benessere dei lavoratori e diminuzione del livello di stress.

È un fenomeno che si sta allargando a macchia d’olio, apre nuove prospettive e accende nuove discussioni tra adoratori e detrattori, che per certi aspetti ricorda la stessa diatriba assistita con il fenomeno dello *smart working*.¹⁰⁷

Tali concetti conducono l’analisi in corso a trattare il tema del welfare, intendendosi per tale l’insieme delle politiche messe in atto da uno Stato per migliorare il benessere sociale e garantire il sostegno necessario ai suoi cittadini. È fondamentale evidenziare che queste politiche mirano al

¹⁰⁶ Lo *smart working* o lavoro agile è regolato dalla legge n. 81/2017 art. 18, nel quale si afferma che lo scopo è quello di: “incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, [...] anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell’attività lavorativa”, anche in questo caso, dunque spariscono i vincoli di orari o di spazio, ma, a differenza del primo, con questa tipologia di lavoro vi è un accordo tra datore di lavoro e lavoratore dove il primo prefigge degli obiettivi al secondo che dovrà rispettare nelle tempistiche individuate. Anche in questo caso si tratta di un’agevolazione per entrambe le parti in quanto il lavoratore è facilitato nella conciliazione lavoro/ vita privata, ma al tempo stesso è comunque agevolata la produttività aziendale.

¹⁰⁷ A. QUADRI, M. LEONARDI, *Welfare aziendale. La settimana breve*, 2016.

benessere complessivo di tutti gli individui che fanno parte dello Stato e non si limitano unicamente a coloro che, a causa di specifiche situazioni, hanno accesso a particolari vantaggi.

Nello specifico, il welfare aziendale comprende un insieme di iniziative che un'azienda può adottare per rispondere alle necessità dei suoi lavoratori. Questo include sia provvedimenti per agevolare le spese quotidiane (come buoni per pasti, spese generali e carburante), sia strategie volte a bilanciare meglio la vita personale con quella professionale. Tra queste ultime, si annoverano la possibilità di optare per il part-time in determinati periodi dell'anno, il lavoro da remoto o l'introduzione di orari flessibili. Inoltre, il welfare aziendale si estende al supporto indiretto alle famiglie dei dipendenti, attraverso l'offerta di servizi quali asili nido aziendali, buoni per materiali didattici e permessi specifici per l'assistenza ai familiari.¹⁰⁸

È importante sottolineare che, come previsto dagli articoli 51, commi 2 e 3, del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR), l'implementazione di programmi di *welfare* aziendale consente all'imprenditore di beneficiare di un risparmio sui costi del personale attraverso la decontribuzione e la detassazione. Infatti, le varie iniziative intraprese per supportare il welfare aziendale non sono soggette a tassazione secondo la normativa vigente; questa strategia è stata introdotta specificamente per stimolare un numero crescente di aziende ad adottare politiche di benessere per i propri dipendenti.

Pertanto, in virtù dei suddetti incentivi è logico ritenere che i datori di lavoro ne siano positivamente influenzati.

¹⁰⁸ M. TIRABOSCHI, *primo rapporto su "il welfare occupazionale e aziendale in Italia"*, 2018, pagg. 23 e ss.

Capitolo III

DIGITALIZZAZIONE E AUTOMAZIONE DEL LAVORO NEL SETTORE BANCARIO

Sommario: III.1. La teoria di Burns e Stalker sull'adattamento della struttura organizzativa alle esigenze dell'ambiente: strutture meccaniche e strutture organiche; III.2. L'innovazione tecnologica nei servizi bancari e di investimento; III.3. Valutazione empirica degli effetti dell'automazione; III.4. Il Comitato nazionale bilaterale paritetico sull'impatto delle nuove tecnologie e la digitalizzazione; III.5. Il nuovo ruolo dell'impiegato bancario.

III.1. La teoria di Burns e Stalker sull'adattamento della struttura organizzativa alle esigenze dell'ambiente: strutture meccaniche e strutture organiche.

Nell'ambito dello studio della struttura del rapporto di lavoro è utile analizzare l'aspetto organizzativo delle relazioni, analizzando le principali teorie di riferimento.

Quando si fa riferimento alla teoria organizzativa, ci si riferisce a un insieme di opinioni e postulati che suggeriscono il modo migliore per sviluppare le organizzazioni, affinché possano raggiungere il loro massimo potenziale. Pertanto, è importante considerare che vari fattori possono influenzare lo sviluppo di queste teorie, a seconda dell'obiettivo dell'organizzazione.¹⁰⁹

¹⁰⁹ A. MARTONE, *Cambiamento, change management e teorie organizzative*, in *Amministrazione & finanza oro*, Volume XVIII, Assago, 2007, pagg. 11- 47.

Nel corso degli anni, molte teorie organizzative hanno trattato il tema delle relazioni interaziendali; tuttavia, ciò che spesso manca è un elemento unificante che dia loro coerenza e sistematicità.

A tal proposito, il riferimento obbligato è alle teorie contingenti delle organizzazioni le quali rappresentano un insieme di approcci che cercano di spiegare come le strutture e le pratiche organizzative siano influenzate da variabili situazionali o contingenti. In altre parole, queste teorie suggeriscono che non esiste un unico modo “migliore” per organizzare o gestire un’organizzazione; invece, la forma e il funzionamento ottimali di un’organizzazione dipendono da fattori specifici del contesto in cui opera. Questi fattori possono includere la dimensione dell’organizzazione, l’ambiente esterno, la tecnologia utilizzata, la strategia adottata e altre variabili rilevanti.¹¹⁰

Le teorie contingenti sono state sviluppate con l’obiettivo di analizzare le relazioni tra la struttura interna delle organizzazioni e i fattori variabili (o contingenti), che possono essere interni, come la tecnologia e la dimensione, o esterni, come l’ambiente.¹¹¹

In altre parole, queste teorie cercano di spiegare le caratteristiche strutturali, i meccanismi operativi e le direzioni organizzative di ogni impresa, tenendo conto delle specifiche situazioni in cui operano gli individui e le aziende. Secondo queste teorie, la struttura delle organizzazioni dipende dalle decisioni dei manager su come affrontare i vincoli derivanti dalle contingenze strutturali e dall’ambiente di riferimento.¹¹²

Per molti anni, le teorie contingenti sono state le più diffuse nell’ambito della teoria organizzativa. Queste teorie sostengono che l’organizzazione deve adattarsi alle caratteristiche delle situazioni (le contingenze) e che, pertanto, non esiste un unico tipo di organizzazione

¹¹⁰ R. NACAMULLI, L. QUARANTINO, *Organizzazione aziendale*, Milano, 2021.

¹¹¹ G. BONAZZI, *Sociologia dell’organizzazione: un quadro generale*, in G. COSTA, R. NACAMULLI (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Vol. I, Torino, 2003.

¹¹² A. LOMI, *Reti Organizzative. Teoria, Tecnica e Applicazioni*, Bologna, 1991, pag. 17.

valido per tutte le circostanze. Il concetto di adattamento (“*Fit*”) tra organizzazione e variabili contingenti può essere articolato come segue:

- situazione (variabili contingenti) e organizzazione sono fenomeni distinti e separati;
- le contingenze e l’organizzazione sono collegate da un imperativo di adattamento, che influisce sulla performance;
- relazione asimmetrica: l’organizzazione deve adattarsi alle variabili contingenti;
- a un cambiamento delle variabili contingenti deve corrispondere un cambiamento nell’organizzazione.¹¹³

Una delle teorie contingenti più influenti è quella sviluppata da T. Burns e G. M. Stalker, presentata nel loro libro del 1961, “*The Management of Innovation*”. Burns e Stalker hanno studiato diverse organizzazioni nel Regno Unito e hanno identificato due tipi fondamentali di sistemi di gestione: il sistema meccanico e il sistema organico.

La teoria di Burns e Stalker ha avuto un impatto significativo sulle teorie organizzative, spostando l’attenzione da approcci universali, che cercavano un unico modo migliore di organizzare, a un approccio contingente che riconosce la necessità di adattare le strutture e le pratiche organizzative alle specifiche condizioni del contesto. Questa visione ha influenzato successivamente lo sviluppo di altre teorie contingenti e ha contribuito a una comprensione più sofisticata e situata delle dinamiche organizzative.

A seguito delle loro ricerche sul campo, Burns e Stalker teorizzarono due tipologie di organizzazione: “meccanica” e “organica”. La prima è efficace in ambienti stabili, mentre la seconda è adatta ad ambienti turbolenti. Gli autori sottolinearono che questi due schemi, pur essendo chiaramente

¹¹³ P. DE VITA, R. MERCURIO, F. TESTA, *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Torino, 2008.

opposti, rappresentano gli estremi di un continuum entro cui si collocano le organizzazioni reali.

Secondo Burns e Stalker, un ambiente operativo stabile per un'azienda è caratterizzato da un alto tasso di sviluppo del mercato, bassa competitività tra i concorrenti e un basso tasso di innovazione tecnologica. L'ambiente operativo diventa progressivamente più turbolento man mano che diminuisce il tasso di sviluppo del mercato, aumenta la competitività e cresce il tasso di innovazione tecnologica.¹¹⁴

Analizzando nel dettaglio quanto sinora anticipato si noti come il sistema meccanico è caratterizzato da una struttura organizzativa rigida e gerarchica, con compiti e ruoli ben definiti, un forte controllo centralizzato e una comunicazione verticale. Questo tipo di sistema è adatto a un ambiente stabile, dove le attività sono prevedibili e standardizzate. Le caratteristiche principali includono:

- chiare definizioni dei ruoli e delle responsabilità;
- regole e procedure formali;
- comunicazione principalmente verticale (dal vertice alla base dell'organizzazione);
- un forte controllo e supervisione da parte dei manager.

Il sistema organico, al contrario, è più flessibile e adattabile, con una struttura meno formale e più decentralizzata. La comunicazione è più aperta e orizzontale, e i ruoli possono essere meno definiti, con un maggiore grado di collaborazione e adattamento. Questo tipo di sistema è più adatto a un ambiente dinamico e incerto, dove l'innovazione e la rapidità di risposta sono cruciali. Le caratteristiche principali includono:

- ruoli e responsabilità meno chiaramente definiti;
- comunicazione più fluida e multidirezionale;

¹¹⁴ T. BURNS, G. M. STALKER, *Sistemi meccanici e sistemi organici di direzione*, in A. FABRIS., F. MARTINO, *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*, Milano, 1974, pagg. 41-56.

- maggiore enfasi sulla collaborazione e sul lavoro di squadra;
- decentralizzazione del processo decisionale.

Relativamente all'ambito di applicazione della teoria in esame, Burns e Stalker sostenevano che le organizzazioni dovrebbero adottare un sistema meccanico o organico in base alle condizioni del loro ambiente esterno. Ad esempio, in settori caratterizzati da rapidi cambiamenti tecnologici e incertezza, un sistema organico può essere più efficace, permettendo una maggiore flessibilità e innovazione. Al contrario, in ambienti stabili e prevedibili, un sistema meccanico può fornire l'ordine e l'efficienza necessari.¹¹⁵

Volendo analizzare sia l'impatto che gli sviluppi successivi a quanto sinora detto, si rileva che la teoria di Burns e Stalker ha avuto un'influenza significativa sugli studi organizzativi e sulla pratica del management. Ha difatti contribuito a spostare l'attenzione dagli approcci "universali" alla gestione, che cercavano una sola migliore via per organizzare, verso una comprensione più complessa e situata delle pratiche organizzative. Le idee di Burns e Stalker sono state ulteriormente sviluppate e integrate in varie teorie contingenti, che esaminano come diversi fattori situazionali influenzano l'efficacia delle strutture e delle pratiche organizzative.

In conclusione, la teoria di Burns e Stalker e le teorie contingenti in generale sottolineano l'importanza di adattare la gestione e la struttura organizzativa alle specifiche condizioni del contesto in cui opera l'organizzazione. Questo approccio flessibile e situazionale è diventato una componente chiave del pensiero manageriale moderno.

Tuttavia è opportuno rilevare come secondo alcuni le teorie organizzative nate nel secolo scorso non siano pienamente adeguate a

¹¹⁵ G. AIROLDI, *Le scelte di organizzazione*, G. AIROLDI, G. BRUNETTI, V. CODA, *Corso di Economia Aziendale*, Bologna, 2005, pagg. 486-496.

spiegare i processi di cambiamento organizzativo guidati dalla tecnologia nell'era digitale.¹¹⁶

L'analisi di tale cambiamento non può che prendere le mosse dalla definizione di “trasformazione digitale” per la quale si intende “il processo di allineamento di tecnologia digitale, competenze, processi organizzativi e modelli di business, finalizzato a creare nuovo valore per gli stakeholder e mantenere la sostenibilità dell'organizzazione in un ecosistema digitale in costante cambiamento”.

Le nuove tecnologie influenzano ogni aspetto della vita lavorativa, familiare, relazionale, ludica e creativa, provocando cambiamenti antropologici significativi. Questi cambiamenti possono essere interpretati come un adattamento passivo alla pervasività delle macchine o come un processo attivo di espansione delle capacità umane. Non è la macchina che sostituisce l'uomo (sebbene possa assumere compiti ripetitivi e stressanti), ma è l'uomo che potenzia le proprie abilità grazie alla macchina.

L'interazione tra uomo e macchina non è solo adattiva, ma evolutiva e morfogenetica. Questa interazione è mediata dalla progettazione organizzativa, intesa come costruzione di capacità organizzative e sviluppo di capacità dinamiche, piuttosto che come creazione di strutture e ruoli statici.

Non si può considerare la progettazione organizzativa senza ripensare il modello di business, sfruttando appieno le opportunità offerte dalle nuove tecnologie. Se l'approccio è utilizzare la tecnologia per creare efficienza all'interno di un modello di business esistente, non si otterranno grandi risultati. Al contrario, se la tecnologia è impiegata come elemento abilitante per nuove strategie di business, emerge la funzione creativa. La tecnologia deve essere pertanto vista per la sua capacità di generare valore, attraverso un effetto leva sul contributo dei soggetti coinvolti.¹¹⁷

¹¹⁶ A tal proposito si veda R. C. D. NACAMULLI, *La trasformazione digitale e le teorie organizzative*, in *Educazione Sentimentale*, fascicolo 2018/30, 2019, pagg. 78-87.

¹¹⁷ A. B. NARDI, J. KALLINIKOS, *Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World*, Oxford, 2012, pagg. 25-48.

La trasformazione digitale influenza la formulazione delle strategie e la progettazione organizzativa, trasformandole da un processo razionale, lineare e sinottico con aggiustamenti incrementali a un processo di apprendimento aperto che avanza per discontinuità. È necessario qualcosa di realmente innovativo per mantenere il passo con il cambiamento tecnologico. È indispensabile ripensare in modo nuovo il ruolo dell'imprenditore e del manager, così come le modalità del loro lavoro.¹¹⁸

L'innovazione digitale sta portando a cambiamenti radicali non solo nelle soluzioni tecnologiche e nei modelli di business, ma anche nelle modalità di organizzazione del lavoro e nei flussi di processo. Per sfruttare appieno le opportunità offerte dall'innovazione digitale, è fondamentale mettere le persone al centro.

A tal fine, è necessario ridisegnare i confini aziendali affinché l'organizzazione sviluppi una cultura orientata al cambiamento, che stimoli lo sviluppo continuo delle competenze (soprattutto digitali) e coinvolga e motivi i dipendenti.

In altre parole, la trasformazione delle attività di business deve essere accompagnata da un ripensamento dell'organizzazione del lavoro: solo così è possibile diventare una vera "*Digital Organization*".

È importante sottolineare che il termine *Digital Transformation* non deve essere inteso semplicemente come la digitalizzazione dei processi e degli strumenti aziendali. Uno studio condotto da McKinsey nel 2021¹¹⁹ ha rilevato che il 70% dei piani di trasformazione digitale è fallito. Il motivo principale è spesso la mancanza di una mentalità adeguata (*digital mindset*) tra i dipendenti, necessaria per recepire e sfruttare le opportunità offerte da

¹¹⁸ F. VERNIER, *Trasformazione digitale e capacità organizzativa. Le aziende italiane e la sfida del cambiamento*, Trieste, 2017, pagg. 24 e ss.

¹¹⁹ Maggiori informazioni sono reperibili al seguente link <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/perspectives-on-transformation>

questa ondata di innovazione. Pertanto, la *Digital Transformation* non è un semplice sinonimo di “digitalizzazione”.

La struttura gerarchica tradizionale è messa in crisi dai cambiamenti derivanti dalle innovazioni tecnologiche. Per adeguarsi ai mutamenti del mercato, le Direzioni *Human Resources* e gli addetti alle Risorse Umane devono promuovere una significativa trasformazione dei ruoli e degli stili di leadership. Solo capovolgendo l’attuale disegno delle organizzazioni è possibile ottenere benefici concreti dalle nuove soluzioni e diventare una *Digital Organization*.

Alla base della trasformazione in una *Digital Organization* c’è un reale cambiamento culturale all’interno dell’azienda. Ripensare le modalità di organizzazione del lavoro implica infatti un’evoluzione verso un cambiamento culturale e organizzativo interno. Questo cambiamento deve basarsi principalmente su nuovi stili di leadership e su una cultura manageriale orientata all’innovazione e alla valorizzazione del talento.

III.2. L’innovazione tecnologica nei servizi bancari e di investimento.

La rivoluzione digitale ha comportato una modifica generale di ogni aspetto inerente alla vita dell’uomo. Gli ultimi trent’anni, difatti, sono stati caratterizzati da una digitalizzazione massiccia che ha diffuso su ampia scala le tecnologie digitali¹²⁰ (vale a dire quelle tecnologie che consentono lo scambio in tempo reale di informazioni tra utenti in quanto basate su un sistema binario di cifratura e sull’utilizzo di internet), modificando in modo innovativo molti ambiti, tra cui quelli relativi ai servizi finanziari.

Più specificamente, intendendo con innovazione la scienza economica che conduce all’introduzione di una nuova combinazione dei fattori produttivi,

¹²⁰ Le tecnologie digitali hanno realizzato importanti mutamenti in diversi ambiti della vita dell’individuo, sia *uti cives* che *uti singoli*, generando progressi che hanno conseguenze in grado di influenzarsi vicendevolmente. Sul punto vedasi K. SCHWAB, *La quarta rivoluzione industriale*, Milano, 2016, pag. 30.

sono emersi – attraverso uno spostamento della frontiera della tecnologia – prodotti o processi nuovi e/o a valore più elevato.¹²¹

Le opportunità che derivano dallo sviluppo delle tecnologie digitali hanno comportato – come già anticipato – importanti cambiamenti anche nel settore finanziario, bancario e assicurativo, oramai nettamente differenti rispetto al passato grazie alla tecnologia digitale.

Il settore bancario sta attraversando una fase di profonda trasformazione, spinto da un significativo processo di ristrutturazione dovuto a cambiamenti sia nell’offerta che nella domanda, oltre che dalle numerose opportunità legate all’innovazione tecnologica. Durante il periodo di recessione economica, l’intero sistema bancario europeo ha subito una profonda riorganizzazione, che ha coinvolto anche l’Italia.

La Banca Centrale Europea (2017) ha evidenziato come il numero degli istituti di credito nell’area Euro su base non consolidata sia diminuito, passando dai 6.769 del 2008 ai 5.073 del 2016.

I processi innovativi stanno influenzando il settore finanziario a livello globale da molto tempo. In passato, questo settore ha manifestato forti preoccupazioni riguardo agli impatti occupazionali dell’automazione, specialmente con l’introduzione degli ATM. Tuttavia, la portata innovativa della digitalizzazione è significativamente maggiore, poiché coinvolge diversi aspetti del sistema bancario, dalla relazione con i clienti ai processi organizzativi, fino alle profonde trasformazioni del mercato.

Innanzitutto, è utile richiamare brevemente le applicazioni tecnologiche, comunemente note come Fintech, che stanno influenzando il sistema bancario. Una recente ricerca della Banca d’Italia (2017) definisce il termine Fintech come l’insieme delle innovazioni finanziarie introdotte dalle tecnologie, che possono manifestarsi in nuovi modelli di business, processi e

¹²¹ P. SAVONA, *Il valore dell’innovazione*, in *Rapporto innovazione e tecnologie digitali in Italia*, 2019, pag. 22.

prodotti, con un impatto significativo sui mercati finanziari, sulle istituzioni e sull'offerta di servizi.

Non esistendo una definizione della parola “Fintech” globalmente riconosciuta, l'Osservatorio *Fintech & Insurtech* (che da anni individua le direttrici di sviluppo digitale più importanti per il settore finanziario) considera come Fintech tutte le innovazioni digitali in ambito finanziario, a prescindere da quale sia l'attore che sviluppa ed eroga il prodotto o servizio. Vengono studiati infatti sia gli attori tradizionali del settore sia i nuovi entranti quali *start-up*¹²², BigTech e aziende di altri settori (come ad esempio *Retail* e *Automotive*).

Con l'accezione più ampia del termine si intende un qualunque utilizzo di strumenti digitali applicati in ambito finanziario. In altri casi Fintech è utilizzato per indicare solamente le *start-up* operanti in tale contesto¹²³.

Pertanto, con il settore FinTech si indicano un insieme di aziende differenti fra loro che operano in mercati diversi, accomunate dall'implementazione di tecnologie nell'offerta di servizi finanziari. Le principali differenze sono riscontrabili nella scelta degli *stakeholder*, nella tipologia di tecnologia adottata, nei servizi offerti e dai profili di rischio¹²⁴. Il sistema finanziario sta difatti vivendo un passaggio cruciale all'interno della sua storia.

¹²² *Nel linguaggio economico, le start-up sono imprese nella fase di avvio della loro attività, o appena quotate in borsa*, per maggiori informazioni si rimanda al seguente link <https://www.affarieuropei.gov.it/it/comunicazione/euoparole/start-up-o-startup/#:~:text=Di%20cosa%20parliamo%3F,partire%2C%20mettersi%20in%20moto%22>.

¹²³ A tal proposito è possibile tratteggiare una differenziazione tra le *start-up* c.d. Fintech-Fin e le *start-up* Fintech-Tech. Nel primo caso trattasi delle *start-up* che hanno ad oggetto uno o più servizi finanziari e lavorano al fine di ottimizzarli per mezzo degli strumenti digitali; le seconde invece al contrario sviluppano una tecnologia specifica per poi applicarla ad un settore finanziario.

¹²⁴ Questo uno dei motivi da indicare come scatenanti la nascita di nuove *start-up* innovative che racchiudono in sé competenze finanziarie e tecnologiche.

Le innovazioni Fintech si sviluppano lungo tutta la filiera del credito e della finanza: dai nuovi modi di erogare credito, come il *crowdfunding*¹²⁵ e il *peer-to-peer lending*¹²⁶, ai servizi di pagamento immediato (*instant payment*), dalle valute virtuali (*cryptocurrency*) ai servizi di consulenza automatizzati (*robo-advisor*), fino alle tecnologie di validazione decentralizzata delle transazioni (*blockchain* o DLT), identificazione biometrica, supporto all'erogazione di servizi (*cloud computing* e *big data*).

Il Fintech investe ogni segmento dei mercati dei servizi bancari e finanziari, modificandone la struttura con l'ingresso di startup tecnologiche, giganti dell'informatica e dei social media (Google, Apple, Facebook, Amazon, Alibaba, ecc.), e richiede una risposta strategica dalle imprese già presenti. Le sfide delle innovazioni Fintech portano a scenari diversi a seconda del grado di adozione da parte degli istituti bancari tradizionali (incumbent) e del livello di penetrazione di nuovi attori tecnologici che si propongono come nuovi intermediari finanziari, capaci di erodere quote di mercato, sfruttando anche la profilazione dei clienti.

Pertanto, il Fintech rappresenta sia uno stimolo all'innovazione sia un elemento dirompente per l'intera filiera finanziaria.

Negli ultimi anni, il settore bancario ha attraversato una profonda trasformazione a livello globale. Come conseguenza, gli operatori finanziari stanno prestando sempre più attenzione a soluzioni e approcci innovativi verso i clienti, integrando l'innovazione tecnologica e gli strumenti più avanzati.

¹²⁵ Il crowdfunding è un modo di raccogliere denaro per finanziare progetti e imprese. Esso consente ai fundraiser di raccogliere denaro da un gran numero di persone attraverso piattaforme online. Per maggiori dettagli sul tema di veda Commissione Europea, *Il crowdfunding. Una guida per le piccole e medie imprese*, 2015.

¹²⁶ “Il Peer to Peer Lending (P2P) è un prestito tra privati, un prestito personale erogato da privati ad altri privati attraverso siti di imprese o enti di social lending, senza passare attraverso i canali tradizionali rappresentati dagli intermediari finanziari autorizzati ai sensi dell’art. 106 del Testo Unico Bancario, il Decreto Legislativo n° 385 del 1993 (banche, società finanziarie, ecc.).” da <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/p2plending-224.htm>

Il processo di digitalizzazione, ormai irreversibile, sta influenzando tutti i settori e le sfere della vita sociale, sebbene in modi diversi. Nel settore bancario, questo si è manifestato con l'aumento dei pagamenti digitali, accelerati su larga scala durante la pandemia e in maniera uniforme in tutta Europa. La crescente adozione di nuovi modi di fruire dei servizi bancari ha radicalmente trasformato il paradigma della gestione del contante e dei servizi finanziari, dove la fruibilità, la semplicità, l'accesso 24 ore su 24 e la sicurezza sono diventati elementi primari per la clientela. Ciò ha spinto le banche a investire nella tecnologia e a implementare soluzioni digitali avanzate, per rispondere alle nuove esigenze dei clienti e alla necessità di una maggiore efficienza in termini di risorse e costi.¹²⁷

In particolare, le banche affrontano significative pressioni sui costi delle infrastrutture, partendo come anticipato dagli *Automated Teller Machines* (ATM), comunemente chiamati sportelli Bancomat, che sono strategici per l'accesso al contante e i servizi bancari.

Questo fenomeno ha un impatto significativo, specialmente per le comunità più remote o meno digitalizzate, che vedono ridotta l'accessibilità ai servizi finanziari. Per le banche, è importante mantenere presidi fisici, considerando le nuove esigenze della clientela e le implicazioni in termini di reputazione e presenza territoriale. Riorganizzare e ottimizzare i presidi fisici in aree strategiche, garantendo l'accesso ai servizi self-service e al contante, è infatti la strategia vincente per gli istituti bancari, che possono contenere i costi di gestione e mantenere una presenza fisica mirata e orientata all'offerta bancaria per il territorio.

Gli operatori del settore stanno valutando da tempo approcci innovativi per mitigare l'impatto delle chiusure delle filiali bancarie e adattarsi alle dinamiche in evoluzione del settore finanziario, garantendo la continuità dei servizi.

¹²⁷ D. FREDDI, M. SASSATELLI, *La digitalizzazione nel settore bancario, Sfide, effetti e prospettive*, Palermo, 2017.

III.3. Valutazione empirica degli effetti dell'automazione.

Come già anticipato nei precedenti paragrafi, il personale occupa una posizione chiave, fungendo da interfaccia naturale tra cliente/utente e azienda, e operando in diversi ambiti: da quello fisico/operativo, relazionale, a quello decisionale e simbolico.

Al fine di meglio comprendere le dinamiche sottese all'introduzione della digitalizzazione in ambito lavorativo, nonché meglio delineare i cambiamenti che ne derivano nello specifico settore bancario, è opportuno analizzare alcune tematiche fondamentali relative all'organizzazione del lavoro del personale di contatto.

Tra queste tematiche ci sono questioni tradizionali normalmente affrontate dai reparti di gestione delle risorse umane di tutte le aziende: la formalizzazione di una visione del personale, il processo di selezione (comprendente la programmazione, il reclutamento, la selezione e l'offerta retributiva), il processo di formazione, la motivazione, l'utilizzo di strumenti di marketing interno e la comunicazione (sia interna che esterna).

Nel corso del tempo, il sistema bancario ha subito cambiamenti costanti e profondi che hanno costretto le banche a rivedere il proprio ruolo. La riduzione dei costi di accesso al mercato finanziario, dovuta all'integrazione dei sistemi di comunicazione e alle riforme istituzionali e regolamentari, ha provocato un aumento della disponibilità di informazioni.

Inoltre, la maturità di alcune attività tradizionali ha reso necessaria l'automazione per contenere i costi operativi, migliorare la produttività, aumentare i margini di redditività e attuare politiche competitive basate sui prezzi. Di conseguenza, le banche devono ripensare profondamente il proprio modo di operare e considerare l'attivazione di canali distributivi virtuali, sia come integrazione sia come alternativa alle filiali tradizionali.

Come già in breve anticipato, la riprogettazione delle strutture bancarie innovative parte dall'uso dell'*Information Technology*.

Tuttavia, l'approccio deve differire dal passato, dove si è semplicemente automatizzato le procedure esistenti anziché utilizzare le tecnologie in modo qualitativo. Sebbene le operazioni siano diventate più rapide, il modo di svolgerle non è cambiato sostanzialmente.

L'innovazione tecnologica sta portando gradualmente all'automazione dei processi, causando una "smaterializzazione" nell'offerta dei servizi e delle attività di investimento. Progressivamente, grazie a Internet, ogni dispositivo di comune utilizzo sta diventando uno strumento per acquisire, trasmettere e immagazzinare dati, erodendo gradualmente le mansioni e le attività svolte dai dipendenti bancari.

Data l'intangibilità del prodotto bancario e la coincidenza del momento di produzione con quello di vendita, il ruolo del "venditore" diventa cruciale.

Il dipendente della filiale bancaria, che interagisce direttamente con il cliente, è fondamentale per chiarire i dettagli del prodotto di interesse. In particolare, il personale di *front-office* deve essere adeguatamente addestrato, poiché attraverso le sue competenze professionali il cliente percepisce la qualità del servizio e, di conseguenza, forma la propria opinione sulla qualità della banca.

Per questi motivi il fattore umano dell'impresa bancaria non può che essere considerato una variabile strategica.

In tale contesto, l'automazione nei servizi bancari rappresenta un cambiamento significativo e continuo che sta trasformando radicalmente il settore finanziario. Questo processo coinvolge l'adozione di tecnologie avanzate per migliorare l'efficienza operativa, riducendo i costi e offrendo servizi migliori e più veloci ai clienti.

È da molti condivisa l'idea secondo cui nel settore bancario, il termine chiave è automazione. Questa riguarda sia la gestione delle infrastrutture, che permette di fornire nuovi servizi più rapidamente e garantisce una maggiore sicurezza e continuità operativa, sia la capacità di intervenire

tempestivamente, come richiesto dalle normative e dagli enti di controllo. Inoltre, l'automazione si applica all'esecuzione dei processi per rendere più efficienti e veloci le procedure di accoglienza dei clienti, ridurre i costi di gestione dei clienti e liberare risorse preziose che possono essere impiegate nel miglioramento e nell'innovazione dei processi stessi.

Dal punto di vista empirico è possibile stimare l'impatto dell'automazione nel contesto lavorativo.

Nel dettaglio, nella letteratura recente, esistono due principali metodologie per valutare l'impatto delle tecnologie di automazione sull'occupazione. La prima consiste nel calcolare la probabilità che le professioni siano automatizzate utilizzando l'approccio basato sulle occupazioni o quello basato sui compiti. La seconda metodologia, invece, si concentra sulla stima dell'impatto netto sull'occupazione complessiva.

Per stimare la probabilità di automazione utilizzando il primo approccio su citato, vengono effettuate due valutazioni. Prima di tutto, si identificano le professioni e le attività lavorative più suscettibili all'automazione e si calcola la loro probabilità di essere automatizzate. Questo implica valutare in che misura queste attività possono essere svolte dalle macchine, tenendo conto dei recenti progressi tecnologici e dei limiti tecnici all'automazione completa.¹²⁸ In seguito, si analizza il rischio di sostituzione per i lavoratori, stimando il numero di persone che potrebbero essere rimpiazzate dalla tecnologia nelle loro mansioni.¹²⁹

Per quanto riguarda i progressi tecnologici e i limiti tecnici all'automazione completa, è importante notare che i recenti sviluppi tecnologici permettono di automatizzare anche alcune attività non di routine,

¹²⁸ M. ARNTZ, T. GREGORY, U. ZIERAHN, *The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis*, in *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, N. 189, 2016.

¹²⁹ F. CHIACCHIO, G. PETROPOULUS, D. PICHLER, *The impact of industrial robots on EU employment and wages: A local labour market approach* (Working Paper Issue 2), Bruegel, 2018.

cioè quelle non facilmente standardizzabili per l'esecuzione da parte delle macchine. Tuttavia, restano alcuni limiti tecnici all'automazione completa, legati a tre capacità ancora tipicamente "umane"¹³⁰: la percezione e manipolazione, cioè la capacità di orientarsi e gestire oggetti; l'intelligenza creativa, cioè la capacità di generare idee, teorie o artefatti nuovi e di valore, e infine l'intelligenza sociale, cioè la capacità di rispondere in modo intelligente ed empatico a un'altra persona.

La probabilità di automazione di una determinata professione può essere definita in relazione a queste capacità, in particolare valutando quanto queste competenze siano cruciali per svolgere quella professione.¹³¹

Per stimare la probabilità di automazione delle professioni, si possono utilizzare due approcci: l'*occupation-based approach* e il *task-based approach*.

Secondo l'*occupation-based approach*, intere professioni possono essere automatizzate o meno.¹³² Al contrario, il *task-based approach* considera che siano le singole attività lavorative, e non le professioni nel loro insieme, a poter essere automatizzate o meno.

Tuttavia, l'*occupation-based approach* è stato criticato nella letteratura per diversi limiti. Innanzitutto, possono essere automatizzate solo le attività lavorative specifiche e non intere professioni. Questo approccio non tiene conto delle diverse attività all'interno di una singola professione e della loro probabilità di automazione. Anche professioni generalmente più suscettibili all'automazione includono attività difficili da automatizzare.

¹³⁰ C. B. FREY, M. OSBORNE, *Technology at work. The future of innovation and employment*, Citi GPS: Global Perspectives & Solutions, 2015.

¹³¹ E. FILIPPI, M. BANNÒ, S. TRENTO, *Automation technologies and their impact on employment: A review, synthesis and future research agenda*, in *Technological Forecasting and Social Change*, 2023, pag. 191.

¹³² M. ARNTZ, T. GREGORY, U. ZIERAHN, *Digitization and the future of work: Macroeconomic consequences*, in K. F. ZIMMERMANN, *Handbook of Labor, Human Resources and Population Economics*, 2020, pagg. 1-29.

Secondo, le professioni si adattano all'automazione nel tempo e la composizione delle attività lavorative si modifica di conseguenza. Inoltre, l'*occupation-based approach* non considera che le attività lavorative svolte da individui all'interno della stessa professione possono variare significativamente e che, di conseguenza, i lavoratori affrontano diversi rischi di sostituzione a seconda delle specifiche attività che svolgono. Questo perché l'*occupation-based approach* considera una professione rappresentativa piuttosto che le varie caratteristiche della professione nei diversi contesti lavorativi. Da i suddetti limiti deriverebbe pertanto una sovrastima della probabilità di automazione di una professione.

Il *task-based approach*, che si basa sull'idea che solo le singole attività lavorative possono essere automatizzate, cerca di superare i limiti dell'*occupation-based approach*. Questo approccio considera tre aspetti principali. Primo, le attività svolte all'interno di una professione hanno diverse probabilità di essere automatizzate, poiché alcune sono facilmente automatizzabili mentre altre no. Secondo, il *task-based approach* riconosce che l'impatto dell'automazione sulle attività e sulle professioni cambia nel tempo, e che attività attualmente non automatizzabili (cioè attività non di routine) potrebbero esserlo in futuro. Infine, questo approccio prende in considerazione la possibilità che, in alcuni casi, la tecnologia sia complementare ai lavoratori nell'esecuzione delle attività.

Nel contesto del diritto del lavoro, l'approccio basato sui compiti assume una rilevanza particolare nell'analizzare come il lavoro sia strutturato e regolamentato all'interno di un'organizzazione.¹³³

Questo approccio si concentra su specifici compiti o attività che i lavoratori devono eseguire, piuttosto che sulle posizioni lavorative o sui titoli professionali in senso tradizionale.

¹³³ L. SELMO, *Formazione, lavoro e tecnologia, Nuove sfide e nuovi strumenti*, Milano, 2021.

Il *task-based approach* si concentra sui singoli compiti o attività che costituiscono un lavoro. Questo permette di identificare più precisamente le competenze, gli strumenti e le condizioni necessarie per eseguire ciascun compito.

Considerando il lavoro in termini di compiti piuttosto che di ruoli, le organizzazioni possono essere più flessibili nel ridefinire i lavori e redistribuire le risorse in base alle esigenze cambianti.

Altro aspetto fondamentale va rinvenuto nell'ambito della formazione. Questo metodo infatti facilita l'identificazione di bisogni specifici di formazione, permettendo di sviluppare programmi mirati che migliorano le competenze dei lavoratori per specifici compiti.

Permette una valutazione più precisa dell'impegno e delle responsabilità legate a ciascun compito, influenzando così le decisioni su compensi, promozioni e carichi di lavoro.

Per quanto concerne le implicazioni nel diritto del lavoro, non può non rilevarsi come questo approccio possa influenzare come le leggi sono formulate e applicate in termini di salute e sicurezza, orari di lavoro, retribuzione e altre condizioni di lavoro. Ad esempio, potrebbe richiedere normative più specifiche su pause, durata del lavoro e misure di sicurezza basate sui compiti effettivamente svolti.

Nei contesti sindacali, il *task-based approach* può guidare la negoziazione di contratti più dettagliati, dove la protezione dei lavoratori e le compensazioni sono calibrate più finemente in base alla natura dei compiti eseguiti piuttosto che al titolo di lavoro.

Infine, con riferimento all'adattamento ai cambiamenti tecnologici si deve notare come con l'automazione e la digitalizzazione che modificano il panorama lavorativo, un approccio basato sui compiti aiuta a identificare quali ruoli sono a rischio e quali nuove competenze sono necessarie, facilitando la transizione dei lavoratori verso nuove aree di impiego.

In conclusione, l'adozione del *task-based approach* nel diritto del lavoro offre una serie di vantaggi in termini di precisione nella gestione delle risorse umane, adattabilità ai cambiamenti tecnologici e economici, e nella formulazione di politiche lavorative che rispondono meglio alla realtà attuale dei compiti lavorativi.

I due approcci, a causa delle loro diverse assunzioni, producono risultati differenti riguardo la distribuzione della probabilità di automazione delle professioni. In particolare, la distribuzione ottenuta con l'*occupation-based approach* è bipolare: molte professioni hanno una probabilità di automazione alta o bassa, mentre poche hanno una probabilità media.

Al contrario, la distribuzione secondo il *task-based approach* mostra che la maggior parte delle professioni ha una probabilità di automazione media, con poche professioni che hanno una probabilità di automazione bassa o alta.

Fermo restando quanto sinora esposto, è opportuno analizzare il fenomeno dell'automazione rilevando l'impatto che lo stesso ha sull'occupazione.

L'impatto delle tecnologie di automazione sull'occupazione è generalmente valutato considerando vari livelli di analisi: sovranazionale, nazionale, regionale, mercato del lavoro, industria, impresa, professione, lavoratore, lavoratrice e singola attività lavorativa.

Allo stato attuale, la rilevanza assunta dalle tecnologie di automazione nel mercato del lavoro non è ben individuata. Da un lato alcuni studiosi ritengono che queste tecnologie abbiano un effetto positivo sui mercati del lavoro¹³⁴, poiché il livello di diminuzione dell'occupazione nel settore manifatturiero è inferiore rispetto all'aumento del livello di occupazione registrato nel settore dei servizi.

¹³⁴ M. KOCH, I. MANUYLOV, M. SMOLKA, *Robots and firms*, Working Paper N. 7608, Center for Economic Studies and Institute, 2019.

Al contrario, le stime relative all'impatto dei robot industriali indicano che essi favoriscono un aumento dell'occupazione del 10% nei quattro anni successivi alla loro introduzione.

Tuttavia, altri studi suggeriscono che i robot industriali riducono l'occupazione nel mercato del lavoro¹³⁵, ma questo effetto negativo è solo temporaneo e viene compensato da meccanismi di adattamento nel lungo periodo.

Non mancano inoltre ricercatori dell'idea per la quale i robot industriali non abbiano alcun impatto sull'occupazione, nemmeno nei mercati del lavoro altamente robotizzati.¹³⁶ Secondo questi autori, i robot industriali difatti cambiano solo la composizione dell'occupazione aggregata, riducendo i posti di lavoro nel settore manifatturiero e aumentandoli nel settore dei servizi e, più in generale, nelle industrie con una minore intensità di robot.

A tal proposito, è opportuno specificare come secondo gli studi di settore esistano differenze significative nelle probabilità di automazione tra i vari settori, nonché tra le probabilità di automazione dello stesso settore in diversi Paesi oltre alle probabilità di automazione delle diverse occupazioni all'interno dello stesso settore.¹³⁷

Si tenga conto infatti i settori con una alta probabilità di automazione comprendono l'agricoltura, l'industria manifatturiera, le operazioni commerciali e finanziarie, il commercio e il settore dei trasporti¹³⁸. Al

¹³⁵ M. FABER, *Robots and reshoring: evidence from Mexican labor markets*, in *Journal of International Economics*, 2020, pag. 127.

¹³⁶ M. CASELLI, A. FRACASSO, S. SCICCHITANO, S. TRAVERSO, E. TUNDIS, *Stop worrying and love the robot: An activity-based approach to assess the impact of robotization on employment dynamics*, Working Paper N. 67, Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche, 2021.

¹³⁷ J. MANYIKA, *A future that works: AI, automation, employment, and productivity*, Technical Report No. 60. McKinsey Global Institute, 2017.

¹³⁸ C. N. FOCACCI, *Technological unemployment, robotisation, and green deal: A story of unstable spillovers in China and South Korea (2008-2018)*, *Technology in Society*, 2021, pag. 64.

contrario, i settori con una bassa probabilità di automazione includono l'istruzione, la sanità e la pubblica amministrazione.¹³⁹

Nello specifico ambito di nostro interesse, vale a dire quello bancario ormai caratterizzato quale contesto finanziario in costante evoluzione, l'automazione sinora descritta prende le sembianze di quella che è stata definita l'intelligenza artificiale generativa¹⁴⁰, la quale sta emergendo come un potente catalizzatore di trasformazione.

Da un punto di vista storico, la pandemia da Covid-Sar-19 ha senz'altro influenzato e cambiato il modo di operare delle banche, privilegiando le modalità di contatto remoto e digitale. Di conseguenza, è emersa la necessità di trasformare e ottimizzare i processi esistenti per aumentarne l'efficienza tramite l'automatizzazione.

Le grandi istituzioni bancarie, un tempo custodi di pratiche tradizionali, hanno ora l'opportunità di adottare questa tecnologia all'avanguardia per reinventare processi e servizi.

A tal proposito, d'interesse l'analisi di Accenture *“Banking in the age of generative AI”*¹⁴¹ nel quale si evidenzia come quasi la metà dei ruoli nel settore bancario possa essere potenziata o sostituita dall'intelligenza artificiale (di seguito “AI”), segnando l'inizio di un'era in cui automazione e aumento delle capacità umane si combinano per creare un nuovo paradigma lavorativo.

¹³⁹ S. CARAVELLA, M. MENGHINI, *Race against the Machine. The effects of the fourth industrial revolution on the professions and on the labor market*, *Industria*, 2018, pag. 39.

¹⁴⁰ A tal proposito si veda L. VERNA, *È iniziata l'era dell'intelligenza artificiale*, in *Intelligenza artificiale: il caso ChatGPT*, Vol. 41, n. 3, 2023, pag. 5, secondo cui *“L'intelligenza artificiale generativa (generative AI) si riferisce alla classe di modelli di AI in grado di produrre contenuti nuovi e originali, come testi, immagini e musica, a partire da un insieme di dati di input. Questi modelli di apprendimento automatico sono in grado di generare output che imitano lo stile e la struttura dei dati di input, aprendo la strada a una vasta gamma di applicazioni pratiche.”*

¹⁴¹ Report disponibile al seguente link: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-2/Accenture-Age-AI-Banking-New-Reality.pdf#zoom=40>

L'AI si qualifica come il simbolo distintivo della quarta rivoluzione industriale. Si basa su big data, sfrutta tecnologie avanzate e impiega linguaggi e tecniche predittive per raggiungere obiettivi che l'uomo diversamente non sarebbe in grado di raggiungere.

I benefici dell'AI emergono e si manifestano in tutti i settori e attività: migliora l'efficienza gestionale, ottimizza i processi, riduce i costi, crea nuovi prodotti e personalizza quelli esistenti. È altresì un mezzo per favorire l'integrazione tra settori tradizionalmente distinti e tra prodotti e servizi generalmente separati. Il mercato finanziario, in particolare, non rimane immune da tale rivoluzione.¹⁴²

Molti casi d'uso dell'AI in ambito bancario derivano dalla capacità dell'AI di elaborare meglio volumi e tipi di informazioni che altrimenti potrebbero essere impraticabili o impossibili da analizzare se oggetto di analisi da parte dell'uomo. Nel contesto delle società finanziarie, l'AI può essere utilizzata per due scopi: in primo luogo, l'AI può essere utilizzata per ridurre i costi o i rischi e aumentare la produttività, ad esempio automatizzando alcune funzioni di back-office o fornendo un servizio clienti di routine. Ad esempio, analizzando una matrice più ampia e una quantità di dati, l'AI può essere in grado di identificare modelli che suggeriscono attività sospette. In secondo luogo, l'AI può essere utilizzata per sviluppare nuovi prodotti, come servizi più su misura. Ad esempio, elaborando più dati da più fonti per comprendere meglio i loro clienti, l'AI può consentire una maggiore personalizzazione delle esperienze finanziarie online dei clienti.

Tuttavia, le suddette attività non possono essere svolte in completa autonomia, ma richiedono un input da parte del funzionario a ciò specificamente dedicato, nonché un controllo dei risultati ottenuti. Da ciò si può facilmente comprendere come non vi sia una sostituzione totale e assorbente dei dipendenti con i meccanismi di AI, richiedendo invece una

¹⁴² R. BOCCHINI, E. AREZZO, M. L. BIXIO, *Strategia dei dati e intelligenza artificiale*, Torino, 2023, pagg. 22 e ss.

specializzazione più tecnica e approfondita degli operatori del settore, i quali sono pertanto al centro di meccanismi di riorganizzazione aziendale.¹⁴³

Volendo soffermarsi sulla suddetta analisi condotta da Accenture, è utile rilevare che l'indagine rivela un dato sorprendente: il 47% dei ruoli bancari è suscettibile all'automazione. Questo implica che quasi la metà del personale bancario potrebbe vedere i propri compiti quotidiani semplificati o interamente sostituiti da sistemi intelligenti. È altresì opportuno sin da subito sottolineare come questo dato non sia solo una statistica, ma rappresenti un cambiamento di paradigma che avrà un impatto significativo sulle vite professionali di migliaia di dipendenti.

Tra le prime figure prese in considerazione emerge quella del cassiere bancario, tradizionalmente visto come rappresentazione umana dell'istituto di credito, che ora affronta la sfida della trasformazione tecnologica del proprio ruolo; difatti, circa il 60% delle attività dei cassieri, come la gestione di operazioni standard e il servizio clienti di base, può essere ottimizzato dall'automazione. I sistemi di intelligenza artificiale possono elaborare transazioni, riconoscere modelli di comportamento finanziario e interagire con i clienti in modi sempre più naturali e personalizzati.

Tuttavia, il cambiamento non si ferma alla *front line*. Anche ruoli più tecnici, come gli addetti alla gestione del rischio e all'analisi del credito, possono beneficiare dell'AI. Questi sistemi non solo automatizzano i compiti, ma li migliorano con capacità predittive e analitiche precedentemente inesistenti, consentendo ai professionisti di concentrarsi su decisioni più strategiche.

¹⁴³ Per maggiori dettagli si rimanda al discorso di Nellie Liang, sottosegretario degli Stati Uniti per la finanza interna e presidente del comitato permanente del *Financial Stability Board on Assessment of Vulnerabilities*, alla Tavola rotonda dell'OCSE - FSB sull'intelligenza artificiale nella finanza, Parigi, 22 maggio 2024 reperibile al seguente link <https://www.fsb.org/2024/06/remarks-by-nellie-liang-on-artificial-intelligence-in-finance/>.

Tanto premesso è conseguente porsi una domanda: come sarà accolto questo cambiamento? Quali saranno le conseguenze sulla soddisfazione e sull'efficienza del personale bancario? In che modo le banche stanno preparando i loro dipendenti per questa transizione inevitabile?

Nel contesto della c.d. *augmentation bancaria*¹⁴⁴ tramite l'AI, si consideri il caso di un analista di credito che ricorre all'uso di un sistema avanzato di intelligenza artificiale al fine di valutare le richieste di prestito. In tale contesto, il ricorso all'AI può giovare l'attività del lavoratore in quanto può analizzare celermente e con poche incertezze sulla fondatezza dei risultati i dati storici del cliente, inclusi quelli non strutturati come le abitudini di spesa o i testi delle comunicazioni con la banca, fornendo una visione olistica della solvibilità del cliente. Tale sostituzione permette all'analista di concentrarsi sulla comprensione delle sfumature del profilo del cliente che l'AI potrebbe avere difficoltà a cogliere, come le prospettive future del settore di lavoro del cliente o gli eventi di vita significativi.

Altro esempio utile alla comprensione del livello di “sostituibilità” del dipendente bancario può essere rappresentato dalle figure chiave che interagiscono con la clientela, le quali possono giovare dell'uso dell'AI per anticipare e soddisfare le esigenze dei clienti. In virtù dell'analisi predittiva possono essere avvisati quando un cliente mostra modelli di spesa che

¹⁴⁴ L'*augmentation*, nel contesto dell'intelligenza artificiale, si riferisce all'uso della tecnologia per potenziare le capacità umane piuttosto che sostituirle. Mentre l'automazione si concentra sulla sostituzione delle attività umane con macchine, l'*augmentation* mira a migliorare e ampliare le abilità delle persone mediante l'uso di strumenti tecnologici avanzati.

In pratica, l'*augmentation* implica l'uso di sistemi di intelligenza artificiale per assistere e supportare gli esseri umani nello svolgimento di compiti complessi, consentendo loro di essere più efficienti, accurati e produttivi. Ad esempio, un impiegato bancario può utilizzare l'IA per analizzare grandi volumi di dati e ottenere informazioni sulla clientela più precise, o un analista finanziario può impiegare algoritmi di IA per interpretare rapidamente dati di mercato complessi e prendere decisioni informate.

In sintesi, l'*augmentation* con l'intelligenza artificiale si basa sull'integrazione di capacità umane e tecnologie avanzate per ottenere risultati superiori rispetto a quelli che potrebbero essere raggiunti da ciascuna parte singolarmente.

P. R. DAUGHERTY, H. J. WILSON, *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*, Harvard Business School, 2018.

indicano un interesse per l'acquisto di una casa o per l'avvio di un'attività imprenditoriale, fornendo alla banca la possibilità di avvicinarsi al cliente con offerte pertinenti di mutui o finanziamenti per imprese.

Questi scenari pratici definiscono un panorama in cui l'AI non solo si pone come meccanismo in grado di ottimizzare i processi esistenti, ma si pone come nuovo strumento di interazione con i clienti, nonché come modalità di assunzione di decisioni strategiche.

Facendo ricorso agli strumenti di digitalizzazione e automazione, banche e fornitori di servizi di pagamento hanno ottimizzato l'offerta e le modalità di utilizzo di strumenti come i pagamenti istantanei e i portafogli digitali.

Molte banche stanno adottando la tecnologia per sostituire i canali di distribuzione tradizionali. I conseguenti guadagni di efficienza apportano benefici sia agli intermediari sia ai clienti. Le banche con una maggiore capacità operativa online inoltre tendono a mostrare una redditività più elevata, una migliore diversificazione dei ricavi e un aumento delle quote di mercato nei prestiti. I clienti, dal canto loro, traggono vantaggio da una riduzione dei costi dei servizi, con una diminuzione del 60% delle spese sui conti online rispetto a quelli tradizionali, oltre a un accesso più facile ai servizi bancari.

Se da un lato è innegabile come la tecnologia sia indispensabile per acquisire efficienza, dall'altro è essenziale che sia impiegata per migliorare la qualità dei servizi e assicurare rispondenza tra i prodotti offerti e le esigenze di famiglie e imprese.¹⁴⁵

Solo così le banche potranno migliorare i rapporti con i risparmiatori e la reputazione, che rappresentano il loro capitale più prezioso.

¹⁴⁵ Per un'analisi più completa si rimanda a BANCA D'ITALIA, *Considerazioni finali del Governatore, Relazione annuale anno 2023 – centotrentesimo esercizio*, 31 maggio 2024; https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-governatore/integov2024/cf_2023.pdf.

In conclusione, l'analisi relativa all'impatto dell'intelligenza artificiale generativa nel settore bancario introduce il lettore ad una visione complessa e affascinante di un futuro già in atto, in cui l'AI generativa emerge come una forza dirompente in grado di trasformare il funzionamento e le relazioni delle istituzioni finanziarie. Difatti, come sinora descritto, questa tecnologia propone strumenti innovativi idonei ad aumentare l'efficienza, personalizzando i servizi offerti alla clientela e gestendone i relativi rischi.

Tanto l'automazione quanto l'*augmentation* si qualificano come elementi fondamentali di questa trasformazione, non rappresentando mere tendenze tecnologiche, ma autentici input ad un cambiamento culturale all'interno del settore. La suddetta indagine ha dimostrato il potenziale sotteso all'innovazione in corso, in grado di ridefinire il lavoro nel settore bancario, migliorando non solo l'esperienza del cliente ma perfezionando le decisioni strategiche.

Tuttavia, nonostante le numerose opportunità, non si possono ignorare le sfide intrinseche a questa evoluzione, come la sicurezza dei dati, la sicurezza informatica, la regolamentazione etica e le dinamiche occupazionali. Questi aspetti critici devono porsi al centro di una valutazione caratterizzata da una visione lungimirante e responsabile dalle banche e dalla società nel suo complesso.

A tal proposito, uno studio condotto dall'Organismo Agenti e Mediatori (OAM) analizza il futuro degli agenti e dei mediatori in virtù della tecnologia e della riduzione della presenza fisica bancaria.¹⁴⁶

Analizzando i possibili scenari futuri, e volendo immaginare quale possa essere un possibile cambiamento per gli operatori del settore, il report riporta che nei prossimi dieci anni le società mandanti prevedono che, insieme a una crescente adozione della tecnologia, l'uso del canale degli

¹⁴⁶ Per maggiori dettagli si rimanda all'articolo completo: <https://www.organismo-am.it/pubblicazioni-oam/comunicati-stampa>.

agenti potrà aumentare, anche se non in modo significativo. Questo provocherà un'evoluzione degli agenti stessi, in particolare quelli con rapporti più stabili e consolidati, verso un ruolo più consulenziale e di gestione esterna delle relazioni con i clienti. Per quanto riguarda i mediatori, è probabile che rimangano fondamentali nei processi di acquisizione di clienti per banche e finanziarie.

III.4. Il Comitato nazionale bilaterale paritetico sull'impatto delle nuove tecnologie e la digitalizzazione.

Come già anticipato nel precedente paragrafo, l'adozione generalizzata delle tecnologie digitali e lo sviluppo dell'AI, ormai in corso da diversi decenni, subiranno una forte e costante accelerazione nei prossimi anni.

La pandemia da Covid-19 ha dato un ulteriore e potente impulso a questa evoluzione tecnologica, tramite l'adozione di metodi e strumenti di lavoro, condivisione e comunicazione a distanza (come *smartworking* e *webinar*) e alle misure adottate dai governi nazionali e dall'UE per affrontare la crisi e sostenere una ripresa economica in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.¹⁴⁷

Si tratta di una vera e propria rivoluzione, destinata ad avere un impatto significativo sia sulla vita privata che sulla vita pubblica, sul mondo produttivo e del lavoro, sulla pubblica amministrazione e sulla politica, facendo emergere nuovi diritti individuali e collettivi, similmente a quanto accaduto in passato con i grandi cambiamenti storici.

¹⁴⁷ Intendendosi per "Agenda 2030", l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione globale, di portata e rilevanza senza precedenti, finalizzato a sradicare la povertà, proteggere il pianeta e garantire la prosperità e la pace. Maggiori dettagli sulla Documentazione della XIX legislatura sul sito della Camera dei Deputati (https://temi.camera.it/leg19DIL/area/19_1_38/agenda-2030.html#:~:text=L'Agenda%202030%20per%20lo,1%20del%2015%20settembre%202015).

La rapidità di sviluppo della digitalizzazione e, conseguentemente, dell'AI sono cresciute in modo esponenziale grazie alle misure adottate per contrastare, uscire e riprendersi dalla crisi del Covid-19. Allo stesso modo, risulta chiaro che è fondamentale implementare forme di controllo e partecipazione sociale in questo processo, che sta trasformando il mondo in tempi brevi e in maniera irreversibile.

La digitalizzazione è infatti la base necessaria per l'applicazione e l'avanzamento dell'AI e sarà cruciale per orientarla in modo etico e democratico.

A tal proposito, la firma dell'accordo per il rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro del settore credito, avvenuta nel dicembre 2019 tra ABI e le organizzazioni sindacali del settore, si propone come ottima base per svolgere una riflessione: l'impatto della trasformazione digitale sul sistema delle relazioni industriali e, in particolare, sul settore bancario.

Inoltre, questo ragionamento è stimolato da alcune disposizioni del nuovo contratto collettivo bancario, che sono particolarmente significative per il loro forte contenuto digitale.¹⁴⁸

Ciò che sarà oggetto di analisi in questo paragrafo sono due importanti innovazioni introdotte dal rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro del settore credito firmato nel dicembre 2019.¹⁴⁹ La prima innovazione riguarda il diritto alla disconnessione, che consente ai dipendenti di non essere connessi al lavoro fuori dall'orario lavorativo. La seconda innovazione è la creazione della “cabina di regia sulla digitalizzazione”, un forum inclusivo che permette alle parti sociali di partecipare attivamente alla

¹⁴⁸ S. Bini, *L'impatto della Digital Transformation sul sistema delle relazioni industriali. Considerazioni a partire dal settore bancario*, in *Fintech, Smart Technologies e governance dei Mercati*, 2020.

¹⁴⁹ M. FAIOLI, *La contrattazione collettiva tra sindacato e imprese finanziarie. Regole, relazioni industriali e bilateralità*, in AA.VV., *Lavorare in banca. Un mondo in evoluzione, Laboratorio di Analisi Monetaria*, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, 2019.

definizione di nuove figure professionali in risposta alle tecnologie emergenti.

L'analisi sarà incentrata sulla trasformazione digitale e sulla sua capacità di influenzare il sistema delle relazioni industriali, sottolineando l'importanza cruciale dell'impatto tecnologico per il futuro delle relazioni sindacali nel settore bancario, enucleando le caratteristiche del cambiamento in corso nell'autonomia privata collettiva, evidenziando la necessità di un approccio più partecipativo, inclusivo e dialogico nelle relazioni industriali, in risposta alla crescente centralità della digitalizzazione.

Con riferimento al c.d. lavoro agile, è peculiare e necessario esaminare questo istituto in un momento storico in cui la pandemia da Covid-19 ha reso indispensabile il ricorso diffuso e forzato allo *smart working* a livello globale, fino al punto di renderlo una modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa.

A tal proposito, si rileva sin da subito che il lavoro agile da Covid-19 pone inoltre un problema qualificatorio di particolare importanza, derivante dalla lettura complessa dei vari DPCM emessi nei mesi di marzo e aprile 2020. Infatti, nel lavoro agile "classico", non emergenziale, la prestazione lavorativa è eseguita in parte nei locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale stabiliti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

Diversamente, nel "lavoro agile dell'emergenza", invece, manca l'alternanza tra i locali aziendali e l'ambiente esterno, svolgendosi esclusivamente da remoto, in particolare presso il domicilio del lavoratore. Questo fa venir meno il fondamentale elemento di dinamismo "smart" che caratterizza il lavoro agile ordinario, essendo una trasposizione italiana dello *smart working*.¹⁵⁰

¹⁵⁰ S. BINI, *Lo smart working al tempo del Coronavirus. Brevi riflessioni in stato di emergenza*, in *Giustiziacivile.com*, 17 marzo 2020, pag. 7.

Il lavoro agile emergenziale deve essere più correttamente sussunto nella categoria del “*home working*”.

Distinti i tratti caratteristici del lavoro agile ordinario e del straordinario, possono ora avanzarsi alcune riflessioni specifiche sul lavoro agile “tradizionale” nel contesto bancario.

Lo *smart working* è una forma di lavoro completamente delocalizzata, resa possibile grazie alle risorse tecnologiche informatiche e telematiche, e può essere svolta da casa o da qualsiasi altro luogo. È svincolato dal concetto di orario di lavoro normale, sottoposto solo ai limiti dell’orario massimo giornaliero e settimanale.

Si tratta quindi di una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita tramite accordo tra le parti, che permette l’organizzazione per fasi, cicli e obiettivi senza precisi vincoli di orario o luogo di lavoro, con l’uso di strumenti tecnologici per svolgere l’attività lavorativa.

La trasformazione digitale nel contesto del lavoro subordinato agile, in periodi normali e non emergenziali, si caratterizza per la cooperazione e l’accordo tra datore di lavoro e lavoratore, inclusi i diritti e doveri di entrambe le parti. Questo mette in luce l’essenza del lavoro agile come riflesso dell’impatto della digitalizzazione sul rapporto di lavoro, mostrando come concetti teorici considerati definitivi e immutabili siano ora soggetti a revisione.

Considerando il quadro normativo delineato, l’art. 11 dell’“Accordo di rinnovo del CCNL 31 marzo 2015 per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali” stabilisce una specifica regolamentazione per il lavoro agile, sempre nel contesto tecnologico di riferimento.¹⁵¹

¹⁵¹ P. TULLINI, *La digitalizzazione del lavoro, la produzione intelligente e il controllo tecnologico nell’impresa*, in *Web e lavoro. Profili evolutivi di tutela*, Torino, 2017.

Questa modalità di lavoro subordinato è diffusamente considerata come una soluzione flessibile, capace di bilanciare gli obiettivi di efficienza e produttività delle aziende con le necessità personali e familiari dei dipendenti. La contrattazione collettiva offre una definizione dello *smart working* che chiarisce la differenza tra lavoro agile e telelavoro, precisando che lo *smart working* viene svolto parzialmente in un luogo “diverso” rispetto a quello di assegnazione iniziale, grazie all’uso dell’infrastruttura digitale fornita dal datore di lavoro.

L’intervento della contrattazione collettiva si concentra sulle modalità di svolgimento del lavoro agile, definendo prescrizioni specifiche riguardanti i diritti e doveri dei lavoratori, la salute e sicurezza sul lavoro, la privacy e i diritti sindacali. Viene altresì enfatizzata l’importanza della volontarietà nel ricorso al lavoro agile, purché compatibile con le esigenze tecnico-organizzative e produttive dell’impresa e con le condizioni personali e familiari dei lavoratori.

Strettamente legato al tema dello *smart working* è il diritto alla disconnessione, regolato dall’art. 30 del suddetto Accordo di rinnovo del CCNL.

Questa disposizione è particolarmente importante per il principio che enuncia: “La generalizzata e crescente diffusione di strumenti tecnologici di lavoro rende necessario individuare un opportuno bilanciamento tra le esigenze operative aziendali e la vita privata della lavoratrice/lavoratore”.

In primo luogo, è importante sottolineare che le parti sociali hanno riconosciuto i problemi legati all’uso continuo delle nuove tecnologie digitali, che permettono di lavorare in qualsiasi momento, ma – come rovescio della medaglia – generano il rischio di una vita costantemente connessa. In questo scenario, i confini tra il tempo dedicato alla vita privata e quello dedicato al lavoro tendono a confondersi, causando una significativa riduzione dei periodi di riposo.

A tal proposito il 16 marzo 2022, la Commissione permanente XI Lavoro pubblico e privato della Camera dei Deputati ha approvato una proposta di legge intitolata “Disposizioni in materia di lavoro agile e di lavoro a distanza”. Questa proposta, composta da dodici articoli, introduce diverse modifiche alla normativa sullo *smart working*, al fine di arginare i comportamenti scorretti dei datori di lavoro, lesivi dei diritti dei lavoratori (*e.g.*, c.d. diritto “a disconnettersi”)¹⁵².

Nello specifico, il testo approvato dalla Camera dei Deputati modifica il Capo II della Legge 22 maggio 2017, numero 81, che contiene le disposizioni sul lavoro da remoto.

Rispetto alla versione originale, il disegno di legge riformula la definizione di lavoro agile all’articolo 18, comma 1, descrivendolo come una modalità di esecuzione della prestazione lavorativa all’interno di un contratto di lavoro subordinato, realizzata su base volontaria e con forme di organizzazione per fasi e cicli, oltre all’utilizzo di strumenti tecnologici per svolgere l’attività da remoto.

Inoltre, si specifica che il lavoro agile si applica solo se almeno il 30% dell’orario complessivo viene svolto fuori dall’ufficio. Per percentuali inferiori, non sono infatti necessari accordi individuali tra azienda e dipendenti.

Si tenga altresì in considerazione come la tematica risulti tuttora di grande interesse, in virtù delle continue proroghe agli emendamenti in materia, posto che il lavoro agile trova ancora una proroga legale per alcune categorie di lavoratori. Con l’art. 18-bis della legge n. 191/2023 che ha

¹⁵² La Legge 6 maggio 2021, n. 61, di conversione del decreto legge 13 marzo 2021, n. 30, entrata in vigore il 13 maggio 2021, ha aggiunto all’ art. 2 il comma 1-ter la previsione relativa al diritto a disconnettersi, riconoscendo esplicitamente al dipendente che lavora in modalità agile (o *smart working*) il diritto di disconnettersi dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche utilizzate per svolgere la prestazione lavorativa.

Vedasi D. COZZITORTO, *Lavoro agile e diritto alla disconnessione*, in *Lavoro e previdenza sociale*, 2021.

convertito, con modificazioni al c.d. decreto Anticipi (D. L. n. 145 del 2023), è stato prorogato al 31 marzo 2024 il diritto al lavoro agile, nel settore privato, per i genitori di figli con una età inferiore ai 14 anni e per i “lavoratori fragili”, ossia per quei dipendenti che, a seguito di un accertamento del medico competente, risultino più esposti al rischio Covid.¹⁵³

In tale contesto, l’accordo collettivo esaminando sembra mirare a trovare soluzioni ottimali per garantire il diritto alla disconnessione. Tali soluzioni dovranno tuttavia essere adeguatamente adattate alla realtà lavorativa che utilizza la modalità di lavoro agile.

Un altro aspetto di grande importanza è l’istituzione di un “Comitato nazionale bilaterale e paritetico sull’impatto delle nuove tecnologie/digitalizzazione nell’industria bancaria”, che si qualifica come “cabina di regia”, previsto dall’art. 29 dell’Accordo in esame, il quale spiega che la creazione di tale organismo ha l’obiettivo di *“monitorare e analizzare le fasi di cambiamento conseguenti alle nuove tecnologie e alla digitalizzazione, nonché l’evoluzione diversificata dei modelli organizzativi di lavoro, ivi compresa la c.d. banca digitale materia del secondo livello di contrattazione, ed i cambiamenti conseguenti alle transizioni strutturali, anche ai fini dell’individuazione di nuove mansioni e figure professionali e dei quadri direttivi. Le parti nazionali, sulla base delle soluzioni condivise individuate dal Comitato, definiranno intese che integreranno il ccnl.”*¹⁵⁴

In sintesi, le parti hanno sottolineato l’effetto dirompente della trasformazione digitale sul mondo del lavoro nel suo complesso, attribuendo un ruolo cruciale al monitoraggio continuo per elaborare proposte specifiche di aggiornamento del CCNL.

Questo approccio dimostra una forte volontà di partecipazione e negoziazione, mirata a evitare un’espansione incontrollata del potere

¹⁵³ E. MASSI, *Smart working: proroghe al 2024 per lavoratori genitori e fragili*, www.dottrinalavoro.it, 2023.

¹⁵⁴ Secondo il testo modificato e che scadrà il 31 marzo 2026 (<https://www.abi.it/wp-content/uploads/2023/11/Accordo-di-rinnovo-23-11-2023.pdf>).

unilaterale dei datori di lavoro. Anche se non è il luogo per esaminare l'evoluzione della contrattazione collettiva nel settore bancario, è utile considerare l'istituzione di questo Comitato sull'impatto della digitalizzazione alla luce dei precedenti rinnovi contrattuali.

I rinnovi contrattuali durante gli anni della crisi economica del 2008 sono particolarmente importanti, poiché già in quei periodi si è visto un significativo livello di collaborazione tra le parti sociali.¹⁵⁵

L'istituzione di una “cabina di regia” come il Comitato sull'impatto delle nuove tecnologie nell'industria bancaria è molto apprezzabile, specialmente considerando che il sistema classificatorio delle risorse umane nel vigente quadro contrattuale appare arretrato. L'accordo di rinnovo indica chiaramente la necessità di adeguare la contrattazione collettiva ai trend dell'innovazione digitale, sia dal punto di vista organizzativo che nell'uso di nuovi strumenti informatici, permettendo ai dipendenti di lavorare anche fuori dagli uffici aziendali.¹⁵⁶

In tale contesto quindi la digitalizzazione rappresenta una sfida nonché un'opportunità per valutare l'efficacia della contrattazione collettiva, in particolare riguardo all'impatto della trasformazione digitale sui rapporti di lavoro.

La tecnologia avanzata, il Fintech di cui si è accennato nei paragrafi precedenti, influisce notevolmente sull'organizzazione e sulle regole del lavoro nel settore del credito. Il settore bancario, in particolare, può essere considerato un esempio di come la rivoluzione digitale possa influenzare i

¹⁵⁵ M. FAIOLI, *La contrattazione collettiva tra sindacato ed imprese finanziarie. Regole, relazioni industriali e bilateralità*, in AA. VV., *Lavorare in banca. Un mondo in evoluzione*, Laboratorio di Analisi Monetaria – Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, 2019.

¹⁵⁶ M. T. BIANCHI, D. FAIOLI, M. FAIOLI, *Trasformazioni del sistema bancario. Tecnologia, big data, regolazione e lavoro*, in *Working Papers Fondazione G. Brodolini*, 2019, pag. 53: “i sistemi di classificazione del personale sono ormai vetusti e, dunque, non più adeguati alle tecnologie avanzate, tantomeno alla necessaria riorganizzazione che seguirebbe una impostazione fintech, e la mobilità endo-aziendale di cui all'art. 2103 c.c., da gestire a livello di contrattazione collettiva, nazionale e aziendale, è poco utilizzata”.

rapporti sociali e le norme lavorative. Come affermato da alcuni studiosi, “se la banca del futuro sarà una piattaforma digitale, bisognerà tenere conto che ciò comporterà strategie aziendali virtuali, influenzerà la mobilità dei lavoratori e inciderà sulle loro mansioni.”¹⁵⁷

Di conseguenza, l'accordo per il rinnovo del CCNL del credito dimostra che la contrattazione collettiva ha il compito impegnativo ma essenziale di facilitare l'impatto dirompente dell'innovazione digitale sull'organizzazione del lavoro nelle imprese bancarie.¹⁵⁸ Questo compito include l'identificazione e la sperimentazione di soluzioni innovative condivise, elaborate dalle parti sociali, per accelerare i processi di “adeguamento digitale”.

III.5. Il nuovo ruolo dell'impiegato bancario.

Il settore bancario è oramai divenuto il palcoscenico di una trasformazione costante del lavoro che coinvolge sia le aziende sia i professionisti al loro interno. Questi ultimi stanno progressivamente adattando i propri ruoli e competenze per allinearsi a contesti sempre più strutturati e orientati al futuro.

Le tradizionali figure bancarie, come quelle legate al Retail, al Controllo dell'Audit e dell'antiriciclaggio nonché alla Direzione di filiale sono senz'altro oggetto di cambiamento nel vortice della digitalizzazione e automatizzazione del settore.

Tuttavia, molte realtà del settore stanno vivendo un cambiamento, spingendo le organizzazioni bancarie a rivedere le loro strategie e a investire in nuove competenze. In particolare, l'evoluzione dell'Audit ha portato alla

¹⁵⁷ M. T. BIANCHI, D. FAIOLI, M. FAIOLI, *Fintech – Trasformazioni del sistema bancario*, *op. cit.*

¹⁵⁸ G. MIELI, *CCNL Bancari: rinnovo all'insegna dell'innovazione tecnologica e dei profili sociali*, in *Dir. rel. Ind.*, 2020, 1, pagg. 201 e ss.

nascita di figure specializzate in tre aree cruciali: “diversità e inclusione”, “sostenibilità” e tutti gli aspetti legati al cyber risk.¹⁵⁹

Difatti, non sfugge a qualsiasi analisi come la gestione dei rischi informatici sia diventata fondamentale in risposta alla rapida e costante evoluzione tecnologica. La pratica tradizionale di affidare la gestione del rischio a consulenti esterni è stata superata, preferendo l’internalizzazione delle risorse più promettenti, spesso provenienti da società di consulenza.

Negli ultimi anni, l’impegno morale ed etico del settore bancario verso la società, l’ambiente e l’etica gestionale è diventato un asset strategico che può influenzare direttamente i risultati aziendali e aumentare il valore dell’azienda.

I c.d. criteri ESG (*enviromental, social & governance*)¹⁶⁰ sono indicatori pratici essenziali per selezionare e classificare le realtà che perseguono autenticamente la sostenibilità attraverso progetti e soluzioni concrete. Questi criteri sono i principali strumenti per misurare le aziende virtuose.

Negli ultimi anni, l’attività bancaria e finanziaria sono state oggetto di un’accelerazione verso strutture oligopolistiche, anche in considera della crisi economica e pandemica, comportando il consolidamento di modelli organizzativi e manageriali verticistici.

¹⁵⁹ Cyber Risk è un termine generico che racchiude al suo interno innumerevoli tipologie di rischio a cui siamo costantemente sottoposti, spesso senza conoscere realmente le potenziali criticità. Il rischio informatico (cyber) consiste dunque nella possibilità che dati sensibili possano essere gestiti ovvero rubati, criptati, diffusi o semplicemente analizzati da persone non autorizzate, da concorrenti, da hacker che potrebbero così provocare diverse e gravi tipologie di danno al proprietario dei dati. A tal proposito, si veda A. FLOREANI, *Enterprise Risk Management – I rischi aziendali e il processo di risk management*, Milano, 2004, pagg. 43-44.

¹⁶⁰ ESG è un acronimo che indica i tre fattori principali presi in considerazione nell’ambito degli investimenti sostenibili: l’Ambiente (*Environment*), gli Aspetti Sociali (*Social*) e la *Governance* (Governance). Questi tre fattori rappresentano le dimensioni chiave della sostenibilità e vengono utilizzati per valutare le performance ambientali, sociali ed etiche di un’azienda o di un’organizzazione.

G. ADONOPOULOS, E. NAPOLETANO, *ESG: significato, definizione e criteri della finanza sostenibile*, in *Forbes*, 19 febbraio 2023.

È evidente come questa tendenza confligga con la sostenibilità sociale, che al contrario si basa sui principi di partecipazione, inclusione e pluralismo. In un contesto di crescente concentrazione finanziaria e accentramento decisionale, i principi della democrazia industriale e organizzativa vengono messi in discussione.

Si prefigura una chiara contraddizione tra una regolamentazione che, da un lato, favorisce la concentrazione del sistema bancario per garantire la stabilità finanziaria e, dall'altro, impone alle banche di rispettare i criteri ESG, legati alla responsabilità sociale d'impresa.

Si delinea così un problema di democrazia aziendale nel settore bancario e finanziario. Mentre la letteratura socio-economica lo considera cruciale per un'economia e una società pluralista, il regolatore non presta sufficiente attenzione a questo problema come potenziale minaccia per un'economia di mercato inclusiva e socialmente responsabile.

Con il predominio dei grandi gruppi bancari e finanziari, il controllo della finanza risulta quindi nel monopolio di pochi, in contesti aziendali dove la maggior parte del personale ha autonomie molto limitate ed è esclusa dai processi decisionali importanti.

Questa doppia concentrazione – sia a livello settoriale che organizzativo – si pone così in contrasto con i principi della sostenibilità sociale e che il regolatore debba intervenire sulla democrazia aziendale, promuovendo governance aperte alle rappresentanze del personale e degli altri stakeholder e adottando misure normative che difendano il principio del pluralismo istituzionale. Sul piano organizzativo, è necessario sviluppare modelli organizzativi e stili manageriali partecipativi, orientati al decentramento e al coinvolgimento decisionale del personale.

Tra le molteplici e significative modifiche apportate alla disciplina dal Codice del Terzo Settore¹⁶¹ e dal D. Lgs. n. 112 del 2017 sull'Impresa sociale,

¹⁶¹ Ossia il Decreto legislativo 3 luglio 2017 n.117 e ss.mm.ii, il quale ha provveduto al riordino e alla revisione complessiva della disciplina vigente in materia, sia civilistica che

un aspetto poco dibattuto al quale non pare invece avventurato riconoscere particolare rilevanza, è quello costituito dalla prospettiva *employees' involved*, in ordine alla gestione ed al controllo nell'impresa sociale. Sebbene il Legislatore italiano non si sia spinto sino alla introduzione di meccanismi partecipativi effettivamente incisivi, lo sforzo normativo compiuto sotto il profilo della inclusione dei lavoratori non può essere sottaciuto.¹⁶²

A tal proposito, la disciplina introdotta dal Decreto legislativo sull'impresa sociale, in termini di correlazione tra capitale e lavoro, rappresenta attualmente la forma più avanzata di coinvolgimento decisionale, contribuendo all'evoluzione normativa sul coinvolgimento dei lavoratori e all'apertura verso la tutela di interessi ulteriori rispetto alla sola massimizzazione dei ricavi.

Seguendo la linea del D. lgs. n. 155 del 2006 e basandosi sulla normativa delle cooperative, il Legislatore ha mostrato una maggiore, sebbene ancora limitata, apertura verso il coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali dell'impresa, con l'obiettivo di rafforzare l'inclusività e valorizzare la pluralità di interessi, compresi quelli dei lavoratori.

L'art. 11 del D. lgs. n. 112 del 2017 ha esteso l'uso dello strumento partecipativo ai lavoratori, agli utenti e ad altri soggetti direttamente interessati. Questa riforma ha consolidato un sistema di partecipazione debole, introducendo l'obbligo di specifici meccanismi di consultazione e traducendo i molteplici interessi dell'impresa sociale in una forma di coinvolgimento più forte.¹⁶³

La socialità in ambito aziendale riguarda il grado di coinvolgimento del personale nei processi decisionali e nella condivisione delle strategie

fiscale, definendo, per la prima volta, il perimetro del cd. Terzo Settore e, in maniera omogenea e organica, gli enti che ne fanno parte.

¹⁶² S. SACCHETTI, *Perché le imprese sociali devono avere una governance inclusiva?*, in *Impresa Sociale*, 11, 2018, pagg. 15 e ss.

¹⁶³ M. PALMIERI, *L'interesse sociale: dallo shareholder value alle società benefit*, in *Banca, Impresa e Società*, II, 2017, pagg. 200 ss.

socialmente sostenibili; la partecipazione garantisce un controllo attivo delle strategie ESG da parte del personale, riducendo il verticismo decisionale. Mentre la democrazia partecipativa (delega e decentramento decisionale) dipende dagli stili direzionali del management, la democrazia rappresentativa (modelli di governance che includono il personale e gli stakeholder) richiede interventi istituzionali e normativi.¹⁶⁴

In questo nuovo contesto di lavoro innovativo e dinamico, plasmato dal lavoro di sensibilizzazione delle società di consulenza, il passato e il presente si uniscono per creare un futuro in cui le figure di controllo diventeranno il fulcro delle organizzazioni bancarie, rendendole sempre più all'avanguardia, agili e orientate al cliente.

Tra le nuove figure emergenti in ambito bancario, frutto dell'innovazione tecnologica, si rammenta l'*ICT Risk Manager*.

Il ruolo del *Risk Manager* in una banca è ormai ben definito. Tuttavia, a causa dei continui cambiamenti negli scenari di rischio nel settore finanziario, non è sempre facile determinare con precisione le sue responsabilità e la sua reale indispensabilità per l'intera organizzazione. La questione riguarda l'*Operational Risk Management*, che oggi interessa praticamente tutte le attività di business e i flussi operativi di un istituto bancario.¹⁶⁵

L'emersione di nuovi scenari, cambiamenti strategici e innovazioni legislative hanno fatto emergere nel tempo una serie di categorie di rischio rilevanti, dal rischio di credito ai rischi di mercato, fino a una tipologia apparentemente nuova, il rischio operativo. Molte crisi che di recente hanno coinvolto banche ed intermediari finanziari sono state causate da una cattiva

¹⁶⁴ M. BARAVELLI, G. BIANCHINI, *Responsabilità sociale e corporate democracy nel settore bancario*, in *Rivista Bancaria*, n. 4, 2023.

¹⁶⁵ V. RAO, A. DEV, *Operational Risk: Some Issues in Basel II AMA Implementation in US Financial Institution*, in "The Advanced Measurement Approach to operational Risk", E. DAVIS (a cura di), Londra, 2006.

o mancata gestione del rischio operativo, necessitando quindi della predisposizione di una figura operativa addetta alla sua gestione.

Prima di iniziare la trattazione degli elementi qualificanti tale figura professionale, è bene prendere in considerazione il quadro normativo di riferimento. Ci si riferisce, in particolare, alle nuove disposizioni contenute nel 47° aggiornamento della Circolare 285 relativa alle “*Disposizioni di Vigilanza delle Banche*”¹⁶⁶ (di seguito, per brevità, la “Circolare”) che danno attuazione agli “*Orientamenti sulla gestione dei rischi relativi alle tecnologie dell’informazione (ICT) e di sicurezza*”¹⁶⁷ emessi da EBA (*European Banking Authority*) nel settembre 2019.

La principale novità riscontrata nella Circolare riguarda la richiesta rivolta alle banche affinché si dotino di una funzione di controllo di 2° livello per la gestione e il controllo dei rischi ICT e di sicurezza la quale avrà la principale responsabilità di gestire e supervisionare i rischi ICT e di sicurezza.

Questa novità, considerata la più significativa tra quelle introdotte dall’aggiornamento della Circolare, deriva dalla crescente importanza che questi rischi hanno assunto per le banche negli ultimi anni e dalla tendenza, rilevata in passato, di assegnare la gestione di tali rischi al CISO.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Per la lettura dell’intera circolare si rimanda al seguente link <https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c285/aggiornamenti/Circ-285-Testo-integrale-al-47-aggtto.pdf>.

¹⁶⁷ Cfr. https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Guidelines/2020/GLs%20on%20ICT%20and%20security%20risk%20management/Updated%20Translations/880818/Final%20draft%20Guidelines%20on%20ICT%20and%20security%20risk%20management_COR_IT.pdf.

¹⁶⁸ Dove per CISO si intende il *Chief information security officer*, ossia il direttore della sicurezza informatica.

È utile individuare i tratti saliente della figura, al fine di delineare le caratteristiche di una nuova figura professionale ora presente negli istituti bancari. Nello specifico, il CISO è il manager incaricato di definire una strategia di sicurezza informatica, implementare programmi di protezione degli asset aziendali e sviluppare processi per mitigare i rischi informatici. Il suo ruolo consiste nel comprendere le decisioni aziendali e progettare una strategia di sicurezza che garantisca uno sviluppo del business il più sicuro possibile. Inoltre, deve mantenere alta l’attenzione del management aziendale sui rischi associati a una cattiva gestione IT.

Entrando più nel merito della trattazione, e quindi volendo delineare quali siano i cambiamenti che coinvolgono i lavoratori, si tenga conto che la Banca d'Italia ha offerto la possibilità di ripartire i compiti di questa funzione tra le funzioni di controllo esistenti (*Risk e Compliance*) per quanto di competenza, a condizione che siano garantiti il corretto svolgimento dei compiti, le necessarie competenze tecniche e che non si comprometta l'efficacia dei controlli su questi rischi.

Da ciò è quindi possibile affermare come dall'evoluzione delle attività delle banche, con i problemi che ne conseguono sinora descritti, derivino altresì dei cambiamenti per la struttura operativa della banca, con l'emersione di nuove mansioni che i dipendenti dovranno ricoprire al fine di risultare *compliance* alle disposizioni delle Autorità.

Entrando ora nel dettaglio delle attività richieste a tale figura professionale, la stessa assume un trasversale e copre l'intera infrastruttura tecnologica della banca, collaborando anche con *outsourcer* e fornitori tecnologici per garantire una visione completa e integrata dell'esposizione al rischio ICT. Si interfaccia con le strutture interne responsabili della gestione ICT e della sicurezza, garantendo un'analisi efficace e una costante ricerca di soluzioni innovative per la gestione e la mitigazione del rischio.

Per questo ruolo è necessaria un'esperienza consolidata nella governance ICT, preferibilmente in contesti aziendali complessi o in società di sicurezza o consulenza. L'*ICT Risk Manager* deve possedere una solida conoscenza delle metodologie di analisi per la valutazione dei rischi ICT e familiarità con ambienti tecnologici avanzati, innovativi e orientati al digitale.

A livello normativo, dalle direttive dell'UE emerge come la sicurezza delle informazioni diventino oggetto di tutela nell'ambito del diritto alla privacy, divenendo uno degli aspetti principali di preoccupazione; basti

A. FLOREANI, *Enterprise Risk Management – I rischi aziendali e il processo di risk management*, Milano, 2004, pagg. 43-44.

pensare che l'uso frequente delle ICT è responsabile del 50 - 75% degli incidenti di sicurezza informatica.

A tal proposito, la direttiva 95/46/CE¹⁶⁹ è stata emanata con l'obiettivo di proteggere le persone nel trattamento dei dati personali e di garantire la libera circolazione delle informazioni e dei dati, affermando così il diritto alla privacy e la necessità di identificare i responsabili del trattamento per la protezione dei dati. Un compito che via via investe in modo sempre maggiormente pervasivo il dipendente bancario, incaricato della gestione di pratiche complesse con conseguente disponibilità di un vasto bacino di dati personali, possibile oggetto di captazione illecita.

Per quanto più concretamente concerne i datori di lavoro, nell'istituire una rete di social networking (Sn) nell'ambito delle policy aziendali, devono altresì considerare non solo il rispetto dei requisiti di legge, ma anche linee guida ispirate a principi etici. Sono stati esaminati anche gli aspetti legali, in particolare i problemi penali che i datori di lavoro potrebbero affrontare a causa dell'uso improprio dei social network da parte dei loro dipendenti. In generale, un datore di lavoro può essere ritenuto responsabile per attività illegali commesse dai propri dipendenti se i reati in questione sono strettamente legati al rapporto di lavoro. Allo stesso modo, se le proprietà o le risorse del datore di lavoro sono utilizzate per commettere reati, quest'ultimo potrebbe essere soggetto ad azione penale.

Il progresso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, se non gestito o regolato correttamente, può avere – come è facile immaginare - effetti negativi sulla salute dei lavoratori, a causa del carico di lavoro eccessivo, del sovraccarico informativo e della mancata distinzione tra vita privata e vita lavorativa. Per questo motivo, in Francia, nell'ambito delle riforme del lavoro, sta emergendo una nuova legislazione che

¹⁶⁹ Si segnala a tal proposito che la normativa in esame è stato oggetto di evoluzione, da ultimo si veda il Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e Consiglio del 27 aprile 2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE.

incoraggia le imprese a sviluppare politiche per aiutare i dipendenti a mantenere questa separazione.¹⁷⁰

¹⁷⁰ République Française. Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. Projet de loi visant à instituer de nouvelles libertés et de nouvelles protections pour les entreprises et les actifs. Febbraio 2016.
Si veda http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2016/02/avant-projet_de_loi_visant_a_instituer_de_nouvelles_libertes_et_de_nouvelles_protections_pour_les_entreprises_et_les_actifs.pdf

CONCLUSIONI

Questo lavoro ha esaminato le trasformazioni nel settore bancario, ponendo domande su come il lavoro stia cambiando, quali sono le prospettive future e come i cambiamenti stanno influenzando le relazioni tra datori di lavoro e lavoratori.

Come sta cambiando il lavoro in banca? Quali sono le prospettive future? Come vengono gestiti i cambiamenti nelle relazioni tra datori di lavoro e lavoratori? Queste sono le domande che hanno dato inizio alle riflessioni che hanno condotto alla stesura del presente lavoro.

La redazione del presente elaborato è stata difatti svolta con l'obiettivo di mettere in evidenza come il modo di fare banca sia stato completamente rivoluzionato dall'introduzione di nuove tecnologie.

La spiegazione di questo fenomeno ha richiesto un'analisi del difficile contesto in cui le banche operavano precedentemente, per comprendere al meglio le motivazioni che ne hanno provocato l'esigenza di cambiamento.

Si è giunti così a rilevare come la digitalizzazione abbia portato un vero e proprio cambiamento culturale, tutt'ora in corso, sia dal punto di vista delle imprese, degli utenti che degli operatori del settore.

Il diritto del lavoro ha cominciato a confrontarsi, con sempre maggiore frequenza, con il tema della digitalizzazione delle attività economiche e dei riflessi che essa determina nell'organizzazione del lavoro e nelle relazioni collettive.

Con l'emergere di nuove tecnologie e innovazioni sono state create le basi per la c.d. quarta rivoluzione industriale, favorendo un radicale cambiamento nei processi produttivi, nei processi economici e in quelli sociali.

Se da un lato è stato possibile raggiungere livelli elevati di efficienza ed efficacia, nuova ricchezza e maggior benessere, dall'altro questo ha determinato un costo a livello sociale con cambiamenti qualitativi delle

prestazioni lavorative e il rischio di vedere scomparire alcune figure professionali.

Il passaggio tra il vecchio e il nuovo modo di concepire il lavoro, nonché la velocità con cui le nuove strutture economiche ed occupazionali emergono sono così rapide da non poter permettere un'uguale rapidità di risposta in termini sociali, creando delle voragini in termini di competenze e l'emergere di nuove necessità e bisogni.

Come è emerso nel corso dell'elaborato, i mutamenti in atto sono certamente destinati a determinare ricadute specifiche sia sul mercato del lavoro sia sul rapporto di lavoro. Sotto quest'ultimo profilo, l'interazione uomo-macchina, la relativizzazione del concetto di luogo e di tempo di lavoro, il coordinamento realizzato attraverso interconnessioni digitali, possono incidere su molti aspetti relativi al sinallagma funzionale contratto.

Si è di fronte, quindi, a cambiamenti radicali che, come tutti quelli che sono intervenuti nella storia, possono determinare nuovi spazi di libertà e di possibilità di crescita professionale, così come nuove odiose forme di sfruttamento del lavoro.

Non v'è dubbio, infatti, che lo sviluppo dell'era digitale può favorire relazioni di lavoro maggiormente collaborative e che richiedono al lavoratore maggiore autonomia e maggiore responsabilità di risultato rispetto al passato.

Allo stesso tempo, tuttavia, è anche indubbio che l'inserimento della prestazione in fasi produttive governate da un algoritmo e dall'interconnessione digitale dei lavoratori, può estendere, senza limiti, sia il controllo sulla prestazione sia la robotizzazione del lavoro.

Nel corso delle riflessioni qui riportate è emerso come la flessibilità rappresenti un bisogno che può diventare valore se è collocato in un quadro di diritti individuali e collettivi inquadrati dalla contrattazione collettiva o nell'ambito di un sistema legislativo.

La disponibilità verso forme di flessibilità deve essere veicolata attraverso il confronto costante tra aziende ed organizzazioni sindacali, che

permetta di controllare e verificare le caratteristiche della prestazione, le retribuzioni e le norme contrattuali.

È chiaro che, così delineato, questo approccio alla “flessibilità contrattata” configura un nuovo modello di tutela nelle relazioni di lavoro.

Tale nuovo modello consiste nel passaggio da una tutela meccanica, automatizzata, basata sui principi di eguaglianza e comunanza che ben si è adattata per l’emancipazione del proletariato, ad una tutela organica, diversificata, basata maggiormente sui principi della mutualità e della complementarità, in grado di tener conto delle differenze presenti.

Occorrono, in tal senso, vie nuove per aggregare la solidarietà: si pensi, per l’appunto, al terreno negoziale che consiste nella gestione complessiva degli orari di lavoro, giornalieri, settimanali, mensili, annui.

Sarà quindi fondamentale instaurare dei tavoli di contrattazione al fine di distribuire gli oneri e gli onori tra il lavoratore e il datore di lavoro.

È stato altresì rilevato come i big data, l’intelligenza artificiale e il Fintech rendano sempre più concreta la possibilità di automatizzare un numero crescente di attività e richiedano alla forza lavoro del settore finanziario una trasformazione profonda in termini di competenze, età e posizione organizzativa.

Si è inoltre dimostrato come i nuovi rischi operativi nel settore bancario rappresentino una sfida complessa e dinamica che richiede un approccio proattivo e integrato.

La crescente digitalizzazione, l’uso massiccio delle tecnologie informatiche e la continua evoluzione delle normative impongono alle banche di sviluppare strategie di gestione del rischio sempre più sofisticate e adattabili. L’adozione di tecnologie avanzate e l’internalizzazione delle competenze di gestione del rischio sono passi fondamentali per migliorare la resilienza operativa. Tuttavia, è altrettanto cruciale promuovere una cultura aziendale che valorizzi la partecipazione, l’inclusione e la responsabilità

sociale, integrando altresì i principi ESG nelle strategie di gestione del rischio.

In definitiva, per affrontare efficacemente i nuovi rischi operativi, è emerso come le banche debbano investire non solo in tecnologie e processi, ma anche nel capitale umano, garantendo che il personale sia adeguatamente formato e coinvolto nei processi decisionali. Difatti, solo attraverso un approccio globale e collaborativo, che connetta tecnologia, competenze e *governance*, il settore bancario potrà affrontare con successo le difficoltà poste dai nuovi rischi operativi e sostenere una crescita sostenibile e inclusiva.

BIBLIOGRAFIA

ADONOPOULOS G., NAPOLETANO E., *ESG: significato, definizione e criteri della finanza sostenibile*, in *Forbes*, 19 febbraio 2023.

AIROLDI G., *Le scelte di organizzazione*, G. AIROLDI, G. BRUNETTI, V. CODA, *Corso di Economia Aziendale*, Bologna, 2005, pagg. 486-496.

AMOROSO G., DI CERBO V., MARESCA A., *Diritto del lavoro*, Vol. II, Torino, 2009.

ARNTZ M., GREGORY T., ZIERAHN U., *Digitization and the future of work: Macroeconomic consequences*, in K. F. Zimmermann, *Handbook of Labor, Human Resources and Population Economics*, 2020, pagg. 1-29.

ARNTZ M., GREGORY T., ZIERAHN U., *The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis*, in *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, N. 189, 2016.

BAGHIN S., *Superminimo individuale: quando è assorbibile. Condizioni e limiti*, Milano, 2023.

BALLESTRERO M. V., *Diritto sindacale*, IV ed., Torino, 2012.

BARASSI L., *Il contratto di lavoro nel diritto positivo italiano*, Milano, 2003.

BARAVELLI M., BIANCHINI G., *Responsabilità sociale e corporate democracy nel settore bancario*, in *Rivista Bancaria*, n. 4, 2023.

BARAVELLI M., *L'evoluzione dei ruoli professionali nelle banche. Il ruolo delle corporate banker e la gestione delle relazioni con la clientela imprese*, in *Sviluppo & organizzazione*, n.171, 1999.

BETTIE., *Teoria generale delle obbligazioni*, I, Milano, 1953, pag. 76.

BETTINI M. N., *Mansioni del lavoratore e flessibilizzazione delle tutele*, Torino, 2012, pagg. 30-33.

BIANCHI M. T., FAIOLI D., FAIOLI M., *Trasformazioni del sistema bancario. Tecnologia, big data, regolazione e lavoro*, in *Working Papers Fondazione G. Brodolini*, 2019, pag. 53: “i sistemi di classificazione del personale sono ormai vetusti e, dunque, non più adeguati alle tecnologie avanzate, tantomeno alla necessaria riorganizzazione che seguirebbe una impostazione fintech, e la mobilità endo-aziendale di cui all’art. 2103 c.c., da gestire a livello di contrattazione collettiva, nazionale e aziendale, è poco utilizzata”.

BIANCHI M. T., FAIOLI D., FAIOLI M., *Fintech – Trasformazioni del sistema bancario*, op. cit.

BINI S., *L’impatto della Digital Transformation sul sistema delle relazioni industriali. Considerazioni a partire dal settore bancario*, in *Fintech, Smart Technologies e governance dei Mercati*, 2020.

BINI S., *Lo smart working al tempo del Coronavirus. Brevi riflessioni in stato di emergenza*, in *Giustiziacivile.com*, 17 marzo 2020, pag. 7.

BOCCHINI R., AREZZO E., BIXIO M. L., *Strategia dei dati e intelligenza artificiale*, Torino, 2023, pagg. 22 e ss.

BONAZZI G., *Sociologia dell’organizzazione: un quadro generale*, in COSTA G., NACAMULLI R. (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Vol. I, Torino, 2003.

BROLLO M., *La mobilità interna del lavoratore*, in *Commentario del codice civile*, P. SCHLESINGER (a cura di), Milano, 1997, pag. 4.

BUFFOLANO C., *Il contratto collettivo: definizione, caratteri e contenuto*, in *Manuale di diritto del lavoro*, Napoli, 2011.

BURNS T., STALKER G. M., *Sistemi meccanici e sistemi organici di direzione*, in FABRIS A, MARTINO F., *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*, Milano, 1974, pagg. 41-56.

CARAVELLA S., MENGHINI M., *Race against the Machine. The effects of the fourth industrial revolution on the professions and on the labor market*, *Industria*, 2018, pag. 39.

CARINCI F., *Recensione a C. Smuraglia, La persona del prestatore di lavoro*, in *Rivista Trimestrale Diritto Processuale Civile*, 1968, pag. 298.

CARNELUTTI F., *Teorie del regolamento collettivo nei rapporti di lavoro*, Padova, 1936, pag. 58.

CARRETTA A., *Il governo del cambiamento culturale in banca. Modelli di analisi, strumenti operativi, valori individuali*, Roma, 2001, pag. 55.

CARUSO B., *Sistemi contrattuali e regolazione legislativa in Europa*, in *DLRI*, 2006, pag. 580.

CASELLI M., FRACASSO A., SCICCHITANO S., TRAVERSO S., TUNDIS E., *Stop worrying and love the robot: An activity-based approach to assess the impact of robotization on employment dynamics*, Working Paper N. 67, Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche, 2021.

CESSARI A., *Fedeltà, lavoro, impresa*, Milano, 1969, pag. 57.

CHIACCHIO, PETROPOULUS G., PICHLER D., *The impact of industrial robots on EU employment and wages: A local labour market approach* (Working Paper Issue 2), Bruegel, 2018.

CORRADO R., *Il lavoratore nell'organizzazione dell'impresa*, in *Nuovo trattato del lavoro*, G. MAZZONI, L. RIVA SANSEVERINO (a cura di), Padova, 1971, pagg. 205 e ss.

COSTI R., *L'ordinamento bancario*, Bologna, IV ed., 2007, pag. 20.

COZZITORTO D., *Lavoro agile e diritto alla disconnessione*, in *Lavoro e previdenza sociale*, 2021.

DAUGHERTY P. R., WILSON H. J., *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*, Harvard Business School, 2018.

DE MATTEO L., *La banca e la città. Le origini e l'attività dei banchi pubblici napoletani*, in *Storia economica*, anno VIII, Napoli, 2005, pag. 123 e ss.

DE VITA P., MERCURIO R., TESTA F., *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Torino, 2008.

DUSE M., *Il CRM strategico*, 2009, Milano, pagg. 34 e ss.

FABER M., *Robots and reshoring: evidence from Mexican labor markets*, in *Journal of International Economics*, 2020, pag. 127.

FAIOLI M., *La contrattazione collettiva tra sindacato e imprese finanziarie. Regole, relazioni industriali e bilateralità*, in AA.VV., *Lavorare in banca. Un mondo in evoluzione, Laboratorio di Analisi Monetaria*, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, 2019.

FAMELI F., *La rilevanza giuridica dell'utilizzo extralavorativo dei social network da parte del lavoratore*, in *Rivista Italiana Informatica e Diritto*, fascicolo 1, 2019, pagg. 23 e ss.

FERRANTE V., *Settimana corta in azienda? Un nuovo modello di organizzazione del lavoro*, in *Lavoro e previdenza*, Milano, 2023.

FILIPPI E., BANNÒ M., TRENTO S., *Automation technologies and their impact on employment: A review, synthesis and future research agenda*, in *Technological Forecasting and Social Change*, 2023, pag. 191.

FILOTTO U., *Una vita da bancario: come cambiano il ruolo e le competenze nella banca e nello sportello*, Roma, n. 10, 2005, pagg. 78 e ss.

FLOREANI A., *Enterprise Risk Management – I rischi aziendali e il processo di risk management*, Milano, 2004, pagg. 43-44.

FOCACCI C. N., *Technological unemployment, robotisation, and green deal: A story of unstable spillovers in China and South Korea (2008-2018)*, *Technology in Society*, 2021, pag. 64.

FREDDI D., SASSATELLI M., *La digitalizzazione nel settore bancario, Sfide, effetti e prospettive*, Palermo, 2017.

FREY C. B., OSBORNE M., *Technology at work. The future of innovation and employment*, Citi GPS: Global Perspectives & Solutions, 2015.

GABRIELLI E., *L'oggetto del contratto*, in *Il Codice Civile. Commentario*, P. SCHLESINGER (a cura di), Milano, 2001, pagg. 707 e ss.

GAROFALO A., VINCI C.P., *Occupazione, disoccupazione e riduzione dell'orario di lavoro*, Torino, 2001.

GIANNOLA A., *I banchi napoletani fondatori della banca moderna*, in *IlSole24ore*, 15 giugno 2017.

GIUGNI G., *Mansioni e qualifica*, in *Enc. Dir.*, XXV, Milano, 1975, pag. 545.

GIUGNI G., *Intervento in AA. VV., L'obbligo di fedeltà nel rapporto di lavoro. Atti delle giornate di studio di Salsomaggiore*, Milano, 1970, pag. 55.

ICHINO P., *Il contratto di lavoro*, in *Tratt.CM.*, vol. II, 2004, 377 ss.

ICHINO P., *La disciplina dell'estensione temporale della prestazione lavorativa*, in *Enciclopedia del diritto*, Torino, 1980, pag. 393.

KOCH M., MANUYLOV I., SMOLKA M., *Robots and firms*, Working Paper N. 7608, Center for Economic Studies and Institute, 2019.

LAMBERTUCCI P., *Tipologia, struttura e funzioni della contrattazione collettiva*, in M. BESSONE (a cura di), *Trattato di diritto privato*, vol. XXIV, I, pag. 209.

LANZAFAME A. G., *Credito e Costituzione: dal risparmio come "bene comune" al principio di accessibilità. Temi e problemi di democrazia economica*, in *Costituzionalismo.it*, fascicolo n. 1, 2019.

LECCESE V., *La disciplina dell'orario di lavoro nel d.lgs. n. 66/2003, come modificato da d.lgs. 213/2004*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona", 2006, pagg. 40 ss.

LECCESE V., *La nuova disciplina dell'orario di lavoro alla luce del D. lgs. 66/2003*, Milano, 2003, 24 ss.

LECCESE V., *L'orario di lavoro. Tutela costituzionale della persona e rapporto tra le fonti*, Bari, 2001, pagg. 107-124.

LEONARDI M., *Premi di produttività e welfare aziendale: una riflessione sul caso italiano*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2017, pp. 25 ss.

LISO F., *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, Milano, 1082, pag. 9.

LOMI A., *Reti Organizzative. Teoria, Tecnica e Applicazioni*, Bologna, 1991, pag. 17.

MANCINI G., *Individuazione della fattispecie: il recesso ordinario*, in *Il recesso unilaterale e i rapporti di lavoro*, Milano, 1962.

MANCINI G., *La responsabilità contrattuale*, Milano, 1957, pag. 135.

MANYIKA J., *A future that works: AI, automation, employment, and productivity*, Technical Report No. 60. McKinsey Global Institute, 2017.

MARTONE A., *Cambiamento, change management e teorie organizzative*, in *Amministrazione & finanza oro*, Volume XVIII, Assago, 2007, pagg. 11- 47.

MARX K., *Il capitale*, I, Roma, 1964, pagg. 300 e ss.

MASSI E., *Smart working: proroghe al 2024 per lavoratori genitori e fragili*, www.dottrinalavoro.it, 2023.

MATTAROLO M. G., *Il dovere di obbedienza*, in C. CESTER, M. G. MATTAROLO, *Diligenza e obbedienza del prestatore di lavoro: art. 2104*, in *Il Codice Civile, Commentario*, diretto da D. BUSNELLI, Milano, 2007, pagg. 269 ss.

MATTAROLO M. G., *Obbligo di fedeltà del prestatore di lavoro*, Art. 2105, in *Il Codice Civile, Commentario*, P. SCHLESINGER (a cura di), Milano, 2000, pag. 162.

MAZZONI G., *Manuale di diritto del lavoro*, I, Milano, 1977, pagg. 524 e ss.

MENGONI L., *Il contratto di lavoro*, M. NAPOLI (a cura di), Vita&Pensiero, Milano, 2004, pagg. 3-48.

MIELI G., *CCNL Bancari: rinnovo all'insegna dell'innovazione tecnologica e dei profili sociali*, in *Dir. rel. Ind.*, 2020, 1, pagg. 201 e ss.

MOHAMMED S. Z., NIMALATHASAN B., *Factors affecting employees' performance*, in *Economic Sciences Series*, n. 8, 2011.

NACAMULLI R., QUARANTINO L., *Organizzazione aziendale*, Milano, 2021.

NARDI A. B., KALLINIKOS J., *Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World*, Oxford, 2012, pagg. 25-48.

NICOLOSI M., *L'obbligo di fedeltà del prestatore di lavoro subordinato tra dottrina e giurisprudenza*, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, n.4, 2007, pagg. 334 e ss.

NIGRO M., *Profili pubblicistici del credito*, Milano, 1969, pagg. 9 e ss.

OCCHIPINTI A., MIMMO G., *Mansioni superiori e mansioni equivalenti*, Milano, 2022, pag. 45.

PALMIERI N., *L'interesse sociale: dallo shareholder value alle società benefit*, in *Banca, Impresa e Società*, II, 2017, pagg. 200 ss.

PALMIERI N., *La fede di credito del banco di Napoli*, Napoli, 1915.

PENNESI P., *Orario di lavoro: la nuova disciplina*, in *Guida al Lavoro*, 2005, pagg. 20 ss.

PERSIANI M., *Contratti collettivi normativi e contratti collettivi gestionali*, in *Arg. Dir. Lavoro*, 1999, pag. 1.

PERSIANI M., *Intervento nella tavola rotonda*, in *RGL*, 1982, pagg. 98 ss.

PERSIANI M., *Contratto di lavoro e organizzazione*, Padova, 1966.

PERULLI A., *Il potere direttivo dell'imprenditore*, Milano, 1992, pag. 258.

PESSI R., *Lezioni di diritto del lavoro*, Torino, 2012, pag. 269.

PISANI C., *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, Torino, 2015, pag. 5.

RAO V., DEV A., *Operational Risk: Some Issues in Basel II AMA Implementation in US Financial Institution*, in "The Advanced Measurement Approach to operational Risk", DAVIS E. (a cura di), Londra, 2006.

RICCI G., *Tempi di lavoro e tempi sociali*, Milano, 2003, pagg. 44 ss.

ROMAGNOLI U., "Il contratto di lavoro" di L. Barassi cent'anni dopo, in M. NAPOLI (a cura di), *La nascita del diritto del lavoro. «Il contratto di lavoro» di Lodovico Barassi cent'anni dopo. Novità, influssi, distanze*, 2003, Milano, pagg. 47-70.

ROMEO I., *Una storia lunga e difficile*, reperibile al link https://www.collettiva.it/copertine/lavoro/2020/07/29/news/storia_contratto_nazionale-205210/, 2020.

RUSCIANO M., *La diligenza del prestatore di lavoro*, in *Studium juris*, 2000, pag. 656.

SACCHETTI S., *Perché le imprese sociali devono avere una governance inclusiva?*, in *Impresa Sociale*, 11, 2018, pagg. 15 e ss.

SANTORO PASSARELLI G., *Diritto del lavoro – Diritto sindacale e rapporti di lavoro*, Torino, 2013, pagg. 78 e ss.

SANTORO PASSARELLI G., *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale nel settore privato e pubblico*, Milano, 2010, pagg. 188 e ss.

SANTORO PASSARELLI G., *Giusta causa*, in *Noviss. Digesto Italiano*, VII, 1961, pag. 1108.

SAVONA P., *Il valore dell'innovazione*, in *Rapporto innovazione e tecnologie digitali in Italia*, 2019, pag. 22.

SCHWAB K., *La quarta rivoluzione industriale*, Milano, 2016, pag. 30.

SCOGNAMIGLIO R., *Il lavoro nella Costituzione italiana*, Milano, 1978, pagg. 52 ss.

SELMO L., *Formazione, lavoro e tecnologia, Nuove sfide e nuovi strumenti*, Milano, 2021.

SMURAGLIA C., *La persona del lavoratore nel rapporto di lavoro*, Milano, 1967, pagg. 37 e ss.

TANZA A., *Attività bancaria e fonti della contrattualistica bancaria. Questioni di diritto sostanziale*, in *Il contratto bancario e la tutela del consumatore. Problematiche e profili sostanziali e processuali*, Torino, 2020.

TIRABOSCHI M., *primo rapporto su “il welfare occupazionale e aziendale in Italia”*, 2018, pagg. 23 e ss.

TOSI P., *Intuitus personae e fiducia*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2012, 3, pag. 540.

TREMOLADA M., *La nuova disciplina dell’orario di lavoro*, Milano, 2003, pagg. 28 ss.

TRIONI G., *L’obbligo di fedeltà nel rapporto di lavoro*, Milano, 1982, pag. 59.

TULLINI P., *La digitalizzazione del lavoro, la produzione intelligente e il controllo tecnologico nell’impresa*, in *Web e lavoro. Profili evolutivi di tutela*, Torino, 2017.

TUTINO F., *La banca. Economia, finanza e gestione*, Bologna, 2015, pagg. 87 e ss.

ULRICH D., *Human Resource Champions*, Boston, 1997.

VALLEBONA A., *Istituzioni di diritto del lavoro. Il rapporto di lavoro*, Padova, 2020, pag. 161.

VALLEBONA A., CATAUDELLA M. C., *Lavoratore subordinato (obblighi)*, in *Il Diritto*, enciclopedia giuridica de Il Sole 24 Ore, vol. VIII, 1998, pag. 433.

VERNA L., *È iniziata l’era dell’intelligenza artificiale*, in *Intelligenza artificiale: il caso ChatGPT*, Vol. 41, n. 3, 2023, pag. 5

VERNIER F., *Trasformazione digitale e capacità organizzativa. Le aziende italiane e la sfida del cambiamento*, Trieste, 2017, pagg. 24 e ss.

ZOPPOLI L., *Contrattazione collettiva e Unità d’Italia*, Catania, 2011.

ZOPPOLI L., *La fiducia nei rapporti di lavoro*, in *Diritto del lavoro. I nuovi problemi. L'omaggio dell'Accademia a Mattia Persiani*, I, Padova, 2005, pag. 845.