

CONTRATTO IBRIDO: DISTRUZIONE CREATRICE?

A cura di Nunzia Pia Mancini



Il mondo del lavoro, da sempre in costante evoluzione, ha subito profondi mutamenti che hanno influenzato i contratti, le relazioni e i rapporti lavorativi, in seguito alla globalizzazione dei mercati, che ha messo in concorrenza aziende, organizzazioni e lavoratori. Allo stato attuale, occorre sapersi differenziare ed essere il più “smart” possibile con grande capacità di adattamento.

Il modo di lavorare sta mutando: non solo le Aziende affermate, anche le Banche non possono evitare di innovarsi per essere più competitive sul mercato.

Banche: non più solo intermediari finanziari

Il settore bancario, nella società moderna, sta svolgendo un ruolo completamente diverso rispetto a quello che aveva ricoperto in passato.

Un tempo, la Banca era l'Istituto che svolgeva l'intermediazione finanziaria, quindi si occupava di trasferire denaro da soggetti che ne disponevano a soggetti che invece ne difettavano: correntemente il ruolo è molto più complesso, soprattutto con l'avvento della globalizzazione.

Gli Istituti bancari, infatti, devono proteggere i diritti e gli interessi dei depositanti, stabilire mercati finanziari affidabili, impegnarsi nello sviluppo economico e, soprattutto, condurre le loro operazioni in modo etico, nel rispetto dei principi di

integrità, trasparenza, imparzialità, affidabilità, responsabilità sociale e controllo del riciclaggio di denaro.

La mission delle Banche, oggi, è quella di favorire la prosperità delle comunità e delle economie, puntando sulla Corporate Social Responsibility (CSR)¹: gli Istituti bancari, ponendo l'accento su questioni etiche, sociali e ambientali, non possono e non devono ignorare il problema della sicurezza del lavoro, della precarietà e dell'ambiente.

Le Banche, avendo il potere di modellare l'economia, indirettamente plasmano le persone, la società e il modus cogitandi degli agenti economici.

Le Banche, inoltre, devono tutelare i loro dipendenti, perché la Responsabilità Sociale parte dalla considerazione degli interessi degli stakeholder e i dipendenti occupano sicuramente un ruolo primario.

Nuove professioni in ambito bancario e nuove tipologie contrattuali

Nel 2019 e nel futuro avvenire, la figura del bancario motivato e talentuoso, anche se completamente diversa da quella che era fino a pochi anni fa, soprattutto con l'introduzione di figure professionali quali l'UX² expert, UX interface, Web developer (esperti in sistemi IT, in sicurezza dati, in design), continua e continuerà a svolgere un ruolo fondamentale nel successo di qualsiasi organizzazione bancaria.

Il settore delle Banche sta vivendo una rivoluzione riguardante non solo le figure professionali e l'introduzione di sistemi tecnologici all'avanguardia, ma anche e maggiormente il mondo contrattuale. La selezione del tipo di contratto è un aspetto molto importante perché dalla scelta ne deriva la relazione e il rapporto tra i due soggetti.

Sotto l'imperativo della CSR, le Banche prendono in considerazione l'impatto sulla società delle loro attività operative. Di conseguenza, per produrre un impatto complessivamente positivo sulla società, è richiesto un meccanismo integrato di autoregolazione, in base al quale le Banche controllano e garantiscono la loro aderenza alla legge, agli standard etici, lavorativi e alle norme internazionali.

Tema caldo e molto attuale è sicuramente quello concernente il contratto ibrido o misto, oggetto di grande discussione tra i rappresentanti sindacali e rappresentanti delle associazioni datoriali.

¹ Per Corporate Social Responsibility (CSR), in italiano Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), s'intende l'impegno dell'impresa ad assumere un comportamento giusto, imparziale ed equo, che tenga conto delle ripercussioni economiche, sociali e ambientali del proprio operato.

² Per UX (abbreviazione di User Experience, ovvero Esperienza d'Uso) s'intende ciò che una persona prova nell'utilizzare un prodotto, un sistema o un servizio. L'esperienza d'uso concerne gli aspetti esperienziali, affettivi, l'attribuzione di senso e di valore collegati al possesso di un prodotto e all'interazione con esso, ma include anche le percezioni personali su aspetti quali l'utilità, la semplicità d'utilizzo e l'efficienza del sistema.

Il bancario “ibrido” e il caso Intesa San Paolo

Il contratto ibrido è un contratto che contempla la coesistenza di un contratto di lavoro subordinato ed un contratto di lavoro autonomo. I due contratti di cui si parla sono per la stessa persona nei confronti del medesimo datore di lavoro: i promotori finanziari sono dipendenti (per parte del loro tempo di lavoro) e lavoratori autonomi con partita IVA (per la parte restante).

La Banca, in questo modo, offre al lavoratore la sicurezza di uno stipendio e del welfare associato (assistenza, previdenza, ecc.), potendo beneficiare anche del meccanismo per cui paga il lavoratore in base alle provvigioni.

Il Gruppo Intesa San Paolo ha deciso di introdurre tale contratto nel suo Protocollo per lo sviluppo sostenibile del 1 febbraio 2017³ con l'obiettivo di introdurre *“nuove modalità di inserimento in azienda finalizzate a creare nuove opportunità di business ed incremento della redditività”*⁴.

In particolare, Intesa San Paolo ha offerto a circa 400 nuovi assunti un contratto ibrido con le seguenti condizioni:

- per il rapporto di lavoro subordinato ha previsto un contratto part-time a tempo indeterminato, per cui il lavoratore si impegna a lavorare per due o tre giorni alla settimana;
- per il rapporto di lavoro autonomo ha previsto un contratto di mandato o di agenzia, in cui il guadagno del lavoratore sarà stabilito in base alle provvigioni.

Dopo due anni dalla stipula del contratto, si può decidere se trasformare il contratto di lavoro subordinato da part-time a tempo pieno, con la cessazione del contratto di lavoro autonomo, oppure continuare il doppio rapporto subordinato/autonomo.

Il Gruppo Intesa San Paolo è stato il primo in Italia a decidere di sperimentare questa nuova tipologia contrattuale, tipologia molto discussa, che rappresenta, comunque, una “ventata” di cambiamento.

Non è ancora noto se altri gruppi bancari seguiranno l'esempio di Intesa San Paolo ma, ad oggi, Unicredit, ad esempio, non è interessata.

Contratto ibrido: luci e ombre

Nonostante le premesse e le aspettative, dopo due anni dall'accordo siglato (nel 2017) da Intesa San Paolo con i Sindacati, il segretario della Fisac Cgil Giuliano Calcagni⁵

³ L'accordo è stato siglato tra Intesa San Paolo s.p.a. e le organizzazioni sindacali: FABI, FIRST/CISL, FISAC/CGIL, SINFUB, UGL CREDITO, UILCA e UNISIN.

⁴ Protocollo per lo sviluppo sostenibile di Intesa San Paolo, 1 febbraio 2017.

⁵ Intervento di Giuliano Calcagni per un'intervista rilasciata a Milano Finanza.

ha definito questa innovazione un flop, poiché solo 30 persone sono state reclutate dalla Banca con questa nuova forma di assunzione.

Dopo due anni, inoltre, non sono ancora disponibili dati, statistiche o stime che possano aggiornare circa la situazione e l'evoluzione che ha avuto il contratto ibrido. Per questo motivo è molto difficile schierarsi da una posizione piuttosto che un'altra: l'asimmetria informativa e il deficit di dati non permettono di sbilanciarsi e capire se il contratto ibrido possa effettivamente portare a risultati positivi o sia effettivamente un flop.

I due filoni dominanti contemplan, da un lato, i fautori del contratto ibrido e dall'altro, coloro che sono contrari. Tra i vantaggi del contratto ibrido vi è sicuramente la grande flessibilità e autonomia per il lavoratore, affiancati a tutti i benefits aziendali: il rapporto di lavoro subordinato assicura uno stipendio base "sicuro", mentre il rapporto di lavoro autonomo permette di guadagnare in base alle provvigioni.

Quest'ultimo aspetto è, però, un'arma a doppio taglio: il contratto ibrido fa sì che i consulenti finanziari che non riescono a gestire, offrire prodotti e servizi finanziari siano penalizzati, nonostante le provvigioni non dipendano da loro.

Il contratto autonomo scoraggia quei consulenti che, indipendentemente dal loro operare, non riescono a convertire il loro lavoro in risultati effettivi.

È importante, quindi, che ci siano garanzie anche per la componente autonoma del contratto, poiché il lavoro part-time in Banca non può garantire un giusto salario per il consulente finanziario.

Le Banche devono cooperare con le Associazioni sindacali per siglare accordi che possano garantire e tutelare anche coloro che lavorano in modo autonomo.

Per raggiungere tali ambiziosi obiettivi, il contratto ibrido offre spunti interessanti perché consente di avere maggiore flessibilità, maggiore tutela (evitando, però, che nel rapporto "individuale" con l'azienda il potere contrattuale dei lavoratori si sgretoli).

Contratto ibrido e CSR

Rapportando il contratto ibrido alla CSR, emerge un'ulteriore dualità di pensiero.

Da un lato, i fautori della CSR sostengono che le Banche traggono beneficio in molti modi, operando con una percezione più ampia e più lunga dei loro profitti immediati a breve termine; dall'altro, gli oppositori sostengono che la CSR si discosti dal ruolo economico di base delle Banche.

In gran parte, il settore bancario non si rende conto dell'importanza centrale di avere una politica di CSR definita: molte Banche non comprendono il valore della Responsabilità Sociale d'Impresa e dell'importanza di garantire e tutelare i dipendenti in modo completo.

In questo contesto, le Banche sono incoraggiate a migliorare il futuro delle persone in tutte le comunità in cui operano attraverso programmi di CSR, che a loro volta dovranno sostenere le loro attività in futuro.

La certezza è che il mondo del lavoro continuerà a cambiare: il contratto ibrido avrà un ruolo di primaria importanza o sarà un esperimento contrattuale concepito in un momento drammatico per il sistema bancario italiano?

Rispondere alla domanda è incerto e ancora prematuro, ma si può asserire che il contratto ibrido rappresenterà sicuramente un modello contrattuale di successo per molti agenti, venditori, commessi, consulenti.

Il contratto ibrido, sicuramente innovativo, rappresenterà una “distruzione creatrice”, per citare Joseph Schumpeter⁶, in quanto sarà una variabile endogena al sistema che ne romperà l'equilibrio per dare impulso ad un nuovo ciclo dello sviluppo.

Questa situazione rappresenta, per le Banche, sia una sfida in termini di progettazione di prodotti e servizi adeguati per questi segmenti distinti, sia un'opportunità di sviluppare un nuovo tipo di attività vantaggiosa per tutti.

Le Banche sono incoraggiate a promuovere progetti di educazione finanziaria che coinvolgono diversi gruppi target:

- concludendo accordi con partner strategici, che sono riconosciuti dai gruppi target al fine di informarli meglio sui servizi finanziari e sui prodotti che useranno nella loro vita quotidiana e lavorativa;
- sviluppando contatti con le autorità locali verso determinati gruppi target e siglando accordi con associazioni sindacali per tutelare i loro collaboratori che decideranno di sperimentare metodologie di lavoro alternative.

Conseguenze del contratto ibrido e possibili soluzioni

Dopo aver analizzato le due facce della stessa medaglia del contratto ibrido, un altro aspetto da analizzare riguarda il modo in cui il contratto tra Banca e Consulente finanziario potrà impattare sulla relazione dopo il tempo pre-stabilito. Il contratto ibrido, infatti, potrebbe incidere notevolmente sul turnover dei dipendenti: con i tassi di turnover del personale nel settore bancario ai massimi decennali, le Banche devono riconoscere i costi effettivi del fatturato, comprendere le cause sottostanti e sviluppare strategie per affrontarle.

⁶ Joseph Alois Schumpeter (1883 – 1950) è stato un economista austriaco, tra i maggiori del XX secolo.

Il tasso di turnover è una delle metriche più basilari e ampiamente riconosciute delle risorse umane, ma assume un significato ancora maggiore quando viene valutato insieme ai costi di separazione.

Sapere quante persone abbandonano l'organizzazione e da quali aree è importante, ma spesso è più importante sapere quanto costano queste separazioni all'organizzazione.

Per un'analisi approfondita, occorrerebbe calcolare i costi di separazione di un consulente finanziario dopo aver siglato un contratto ibrido, per potere analizzare i costi che effettivamente la Banca ha sostenuto: purtroppo, però, a causa della natura giovane del contratto ibrido, è ancora prematuro poter rielaborare dei dati.

Una nota regola empirica, comunque, ad opera di William G. Bliss⁷, stabilisce che il costo del fatturato è pari a circa il 150% della retribuzione annuale di quel particolare dipendente in analisi e persino più elevato (dal 200% al 250%) per le posizioni dirigenziali e di vendita.

L'articolo di Bliss presenta un elenco completo degli articoli che le Aziende dovrebbero includere nel calcolo del costo del fatturato.

Il suo approccio include formule per stimare vari costi in sei categorie⁸:

- ⇒ costi dovuti alla partenza di una persona, comprese le sostituzioni temporanee, retribuzione degli straordinari per il personale di riempimento, interviste di uscita, TFR, e i costi di continuazione dei benefici per i dipendenti;
- ⇒ spese di assunzione, incluse pubblicità, reclutatori, test e screening pre-assunzione e altre spese connesse;
- ⇒ costi di formazione, compresi i costi di orientamento generale, materiale per la formazione, formatori, costo del tempo impiegato da supervisori e colleghi per accelerare il nuovo dipendente;
- ⇒ perdita dei costi di produttività, compresa la stima della riduzione delle prestazioni durante le prime 13-20 settimane di un dipendente sostitutivo;
- ⇒ nuovi costi di assunzione, compresi i costi amministrativi per l'imbarco del nuovo dipendente, come l'aggiunta al libro paga, il predisporre i documenti di identificazione necessari, stabilire account e password per computer;
- ⇒ costi delle vendite perse basate sulle entrate previste delle vendite dirette per posizione o sulle entrate medie per dipendente.

In seguito all'analisi di Bliss, occorre verificare se i costi che la Banca sostiene in seguito alla perdita del dipendente crescano in modo più che proporzionale siglando un contratto ibrido.

Ovviamente queste stime dei costi varieranno a seconda della posizione ricoperta, della struttura organizzativa e della strategia aziendale generale della Banca.

Tuttavia, l'elenco di controllo aiuta a fornire una prospettiva su come i costi del turnover dei dipendenti non siano sempre immediatamente evidenti.

⁷ William G. Bliss, professore, consulente commerciale e Presidente della Bliss and Associates Inc.

⁸ *The Cost of Employee Turnover*, William G. Bliss, President of Bliss and Associates Inc.

L'elevato turnover di dipendenti produce un effetto negativo immediato sulle prestazioni delle Banche: risultato prevedibile ed evitabile.

Indipendentemente da come viene misurato, il costo del turnover dei dipendenti è chiaramente significativo, il che significa che ridurre il turnover rappresenta un'importante opportunità di risparmio.

Prima di tutto, una strategia per cogliere tale opportunità è comprendere sia i fattori immediati, sia i fattori sottostanti che causano l'abbandono dei dipendenti volontariamente o involontariamente.

Le interviste e i sondaggi post-separazione sono strumenti di grande valore per ottenere informazioni su tali cause, che in genere variano in base alla durata del mandato di un dipendente presso la Banca.

Ad esempio, il turnover precoce (ovvero un dipendente che abbandona entro il primo anno di attività lavorativa) è spesso attribuibile a cattive pratiche di selezione e occupazione, quindi è importante capire se il contratto ibrido, nonostante la maggiore autonomia che offre al dipendente, possa creare situazioni di disagio, per cui è compito della Direzione considerare se il potenziale del dipendente si adatti alla cultura della Banca.

Contrariamente al fatturato iniziale, il fatturato successivo e i dipendenti che lasciano dopo almeno un anno intero di lavoro è spesso attribuito a uno o più dei seguenti fattori: opportunità promozionali lente o nessuna, incrementi salariali non competitivi, opportunità di carriera e sviluppo personale limitate o inesistenti, flessibilità o dubbi sul mantenimento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata.

Se non stipulato nel modo migliore, il contratto ibrido potrebbe portare a questi problemi e, di conseguenza, all'abbandono del dipendente.

Una volta identificati i fattori che contribuiscono all'aumento del tasso di turnover, le strategie più efficaci per ridurlo inizieranno a diventare più evidenti.

Ad esempio, migliorare le capacità di gestione e supervisione può aiutare a ridurre il turnover causato da cattive relazioni tra supervisore e dipendente.

Ma elementi importanti di una strategia di fidelizzazione dei dipendenti che possono essere di spunto, soprattutto in materia di contratto ibrido, includono una struttura retributiva competitiva e opportunità di avanzamento: idealmente come parte di un programma di premi totali che comprende retribuzioni, incentivi e benefici, nonché un focus su importanti preoccupazioni relative all'equilibrio culturale e della vita lavorativa.

La progettazione e l'implementazione di soluzioni efficaci richiederà tempo, costanza e impegno a lungo termine.

Conclusione

In conclusione, gli Istituti bancari dovrebbero garantire un ambiente stimolante che renda i dipendenti motivati, con condizioni che soddisfino le loro esigenze, dalla giusta retribuzione ad un buon equilibrio tra vita privata e lavoro, promuovendo comportamenti responsabili, sia tra colleghi che nei confronti dei clienti e della società. Di fondamentale importanza è garantire i diritti dei lavoratori rispettando la libertà di associazione e la contrattazione collettiva, coltivando un rapporto costruttivo basato sulla fiducia con i rappresentanti dei lavoratori e i sindacati a tutti i livelli.

Obiettivo cardine è garantire un ambiente di lavoro migliore negli Istituti: entrambe le parti devono garantire un clima di fiducia.

Si deve garantire un ambiente lavorativo salutare e sicuro sul piano della formazione dei ruoli specifici delle varie qualifiche; dell'inquadramento economico e professionale, rispetto alla normativa in essere; della definizione delle declaratorie delle funzioni e responsabilità; del livello



di formazione adeguato; soprattutto dell'aspetto previdenziale ad esse applicate tra quella obbligatoria e quella prevista per il lavoro autonomo.

Si devono introdurre opportune regole per garantire un ambiente di gioco responsabile e per garantire un ambiente di apprendimento positivo e produttivo per tutti e l'auspicabilità di mezzi finanziari sufficientemente finalizzati. La grande sfida dei prossimi anni, per la nostra società, nello scenario di un sistema economico che mette al centro consumi e profitto e finisce per schiacciare le esigenze lavorative è la quantità, qualità e dignità del lavoro.

I due imperativi del benessere del consumatore e del massimo profitto dell'impresa hanno risolto il problema della scarsità dei beni e delle risorse necessarie per investimenti, innovazione e progresso tecnologico nella nostra società, ma hanno finito per mettere in secondo piano le esigenze della dignità del lavoratore indebolendo il suo potere contrattuale, soprattutto nel caso delle competenze meno qualificate.

Le prime assunzioni con contratto ibrido sono avvenute nella primavera 2017, ed essendo la prima volta che in Italia una Banca sperimenta tale tipologia contrattuale ed avendo tale progetto durata biennale, non ci si può ancora pronunciare sulla riuscita o meno di tale esperimento e sulla preferenza dei giovani lavoratori assunti a prediligere o meno questa nuova forma contrattuale rispetto alle classiche categorie previste. Forse a breve si potranno effettuare le prime statistiche circa la percentuale di conversione del contratto subordinato da part-time a tempo pieno, e la percentuale di rinnovo del contratto ibrido.

Il lavoro giusto è quello che non solo assicura una remunerazione equa, ma corrisponde ad una via di maturazione, di sviluppo umano e di realizzazione personale dell'uomo con le sue capacità.

Oltre a essere essenziale per la realizzazione della persona, il lavoro è anche fondamentale per lo sviluppo sociale: San Giovanni Paolo II lo ha espresso molto bene quando ha spiegato che “lavorare è un lavorare con gli altri e un lavorare per gli altri e come suo frutto, il lavoro offre occasione di scambi, di relazioni e d’incontro⁹”.

Il lavoro, poiché è la base per lo sviluppo umano, deve avere la priorità su ogni altro fattore della produzione, compreso il capitale, quindi occorre difendere i posti di lavoro e crearne di nuovi in proporzione alla crescita della fattibilità economica, e assicurare la dignità del lavoro stesso.

Dunque, che genere di lavoro occorre difendere, creare e promuovere?

Nel mondo interconnesso di oggi, rispondere alla complessità delle questioni lavorative esige un’analisi profonda e molto analitica.

È, innanzitutto, necessario innovare il metodo di azione: vi è il bisogno di forme di sussidiarietà circolare e di solidarietà che vedano nuove configurazioni di collaborazione fra tutti i soggetti, senza particolarismi o primogeniture, ma come fondamento e fine del convivere responsabilmente insieme per un futuro di speranza, a partire dal lavoro ‘centro di ogni patto sociale’.

Il bene delle persone e il bene dell’azienda vanno di pari passo.

⁹ Compendio della dottrina sociale della Chiesa.

Bibliografia

Bentivogli Marco, *Impiegati, contratto ibrido per il lavoro 4.0*, Il Sole 24 Ore, 2018

Bliss G. William, *The Cost of Employee Turnover*, articolo, scaricato da <http://isquare.com/turnover.cfm>, 2009

Malaguti Maria Chiara, Salvati Giovanna, *Responsabilità sociale d'impresa*, Padova, Cedam, 2017

Marazza Marco, *Il bancario “ibrido” nell’economia liquida*, Centre for the Study of European Labour Law “Massimo D’Antona”, 2017

Stiglitz E. Joseph, *Bancarotta*, Torino, Einaudi, 2010