



## L'impatto della regolamentazione bancaria sull'occupazione: Analizzare le migliori pratiche a livello europeo, nazionale e azien- dale e sviluppare approcci comuni attraverso il dialogo sociale europeo"

Numero VS/2019/0005

### RELAZIONE FINALE

fornito da

**Kantar GmbH**

Landsberger Straße 284

80687 Monaco di Baviera

Progetto-Nessuno: 316400783

Monaco, 11 agosto 2020



## Indice

1. Contesto .....	4
2. Gestione del progetto: sintesi .....	4
3. Descrizione del progetto.....	9
3.1 Scopi e obiettivi .....	9
3.2 Metodologia .....	10
3.3 Approccio congiunto delle parti sociali europee.....	10
4. Risultati: .....	11
5. Risultati quantitativi .....	11
6. Risultati qualitativi .....	11
6.1 Come si è sviluppato economicamente il settore bancario nel suo Paese dalla crisi del 2008? .....	12
6.2 Quali sono le principali ragioni di un aumento o di una diminuzione del numero di dipendenti nel vostro paese? .....	13
6.3 Cosa consigliereste ad altre organizzazioni? .....	15
6.4 Desideri o raccomandazioni da trasmettere alle autorità di regolamentazione? .....	16
6.5 Quali sono le principali problematiche per il settore bancario nei prossimi due anni? .....	17
6.6 Come si svilupperà l'onere della conformità nei prossimi due anni? .....	19
6.7 Descrivere l'impatto della normativa UE sull'occupazione, era diretto o indiretto? .....	20
6.8 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sui livelli di occupazione in conformità? ...	21
6.9 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sulle modifiche dei profili professionali? ..	22
6.10 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sui costi? .....	24
6.11 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sui cambiamenti dei modelli bancari?.....	25
6.12 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione su altri cambiamenti strutturali?.....	26
6.13 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sulla parità di condizioni? .....	27
6.14 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione su un futuro mondo del lavoro? .....	28
6.15 Impatto della regolamentazione sulle modifiche alle pratiche di vendita e sui requisiti di relazione con i clienti? .....	30
6.16 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sulle procedure disciplinari? .....	31
6.17 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sul carico di lavoro? .....	32
6.18 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sullo stress da lavoro? .....	33
6.19 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sulle esigenze di competenza? .....	34
6.20 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sulla quantità di formazione?.....	35
6.21 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione su altri argomenti? .....	37

7. Risultati dei workshop .....	37
8. Abbreviazioni e sigle .....	40
9. Definizioni .....	40
10. Paese Abbreviazioni .....	41
Appendice .....	42
<b>A. Informazioni generali .....</b>	<b>44</b>
<b>B. Impatto sui dati relativi all'occupazione .....</b>	<b>45</b>
<b>C. Impatto sui livelli di occupazione nell'ambito della conformità nel 2017 rispetto al 2018 .....</b>	<b>46</b>
<b>D. Impatto sui profili professionali.....</b>	<b>46</b>
<b>E. Impatto sui costi .....</b>	<b>47</b>
<b>F. Impatto sui modelli bancari .....</b>	<b>47</b>
<b>G. Impatto sui cambiamenti strutturali .....</b>	<b>47</b>
<b>H. Impatto sulla parità di condizioni relative alla regolamentazione.....</b>	<b>48</b>
<b>I. Impatto sul futuro mondo del lavoro .....</b>	<b>48</b>
<b>J. Impatto sulle pratiche commerciali e sui requisiti di rapporto con il cliente .....</b>	<b>50</b>
<b>K. Impatto sulle procedure disciplinari .....</b>	<b>50</b>
<b>L. Impatto sul carico di lavoro .....</b>	<b>51</b>
<b>M. Impatto sullo stress legato al lavoro .....</b>	<b>51</b>
<b>N. Impatto sulle esigenze in materia di competenze.....</b>	<b>52</b>
<b>O. Impatto sulla quantità di formazione.....</b>	<b>52</b>
<b>P. Ulteriore impatto della regolamentazione sull'occupazione nel settore bancario.....</b>	<b>53</b>
<b>Q. Migliori pratiche e andamento futuro.....</b>	<b>53</b>
Informazioni su Kantar .....	55

## 1. Contesto

Dal 2007 molte normative nazionali ed europee e una tendenza generale all'austerità hanno avuto un impatto sul settore bancario in tutta l'UE28.

Le parti sociali europee (UNI Europa Finance, EBF-BCESA, ESBG e EACB) si sono quindi impegnate ad analizzare gli impatti positivi e negativi della regolamentazione sul settore bancario in un progetto in due fasi.

Il primo progetto consisteva in una prima mappatura della situazione occupazionale nel settore bancario europeo dall'inizio della crisi finanziaria del 2008. I principali risultati di questa prima fase sono stati che la crisi finanziaria, la crescita della digitalizzazione, i cambiamenti del mercato e un regime normativo comunitario sempre più complesso e in continua crescita hanno creato nuove tendenze nell'occupazione nel settore bancario.

L'obiettivo del progetto di follow-up (fase II) era di valutare ulteriormente se l'aumento della regolamentazione ha portato a sviluppi positivi o negativi per il settore bancario europeo e per i suoi lavoratori.

L'ulteriore obiettivo era quello di scambiare e raccogliere buone pratiche europee, nazionali, internazionali, aziendali e multi-aziendali e di gruppo su come le banche e i loro lavoratori affrontano l'impatto della regolamentazione e di sviluppare e presentare un approccio comune delle parti sociali europee su come beneficiare comunemente della regolamentazione, mitigando al contempo gli eventuali impatti negativi, garantendo un settore bancario europeo sostenibile.

Tutte le interviste sono state condotte alla fine del 2019 e quindi non riflettono gli effetti dell'epidemia di coronavirus.

## 2. Gestione del progetto: sintesi

A seguito della crisi finanziaria del 2008, l'UE ha emanato numerosi nuovi regolamenti e direttive per migliorare le pratiche di gestione del rischio tra le istituzioni finanziarie e per proteggere gli investimenti dei consumatori e degli investitori. Per analizzare l'impatto della regolamentazione e della vigilanza bancaria sull'occupazione nel settore bancario europeo, sono state effettuate interviste qualitative con rappresentanti del mondo del lavoro e dei sindacati in 8 paesi europei (Francia, Germania, Italia, Malta, Paesi Bassi, Romania, Spagna, Svezia). Inoltre, si sono tenuti due workshop in Romania (16 maggio 2019) e a Malta (26 settembre 2019). Il terzo workshop previsto in Italia per il 7 maggio 2020 ha dovuto purtroppo essere annullato a causa dell'epidemia di coronavirus. Di seguito sono riassunti i principali risultati di questa indagine, compresi i risultati dei workshop.

*Si prega di notare che questo documento è stato preparato per le parti sociali europee. Tuttavia, riflette il punto di vista delle persone intervistate / dei partecipanti al workshop e dei presentatori che non sono necessariamente gli stessi delle parti sociali europee o del creatore.*

### 1. **Lo sviluppo economico del settore bancario europeo dalla crisi del 2008**

Ad eccezione di Malta e della Svezia, tutti i paesi hanno registrato un rallentamento economico nel settore bancario, una fase di austerità con una sostanziale perdita di profitto e una diminuzione delle filiali e dei dipendenti dal 20 al 40%. Le economie sono state dominate da ristrutturazioni, fusioni e

concentrazione di banche. I modelli di business sono cambiati e si sono concentrati sempre più sul business nazionale.

Le banche a Malta e in Svezia hanno visto una ripresa economica. Il settore bancario in Francia ha sofferto della crisi, ma meno di altri paesi. Gli aspetti positivi sono la migliore capitalizzazione delle banche; la politica di rischio è stata rivista e gli indicatori di solvibilità sono rimasti a livelli adeguati in alcuni Paesi.

## 2. **Principali cause dell'aumento o della diminuzione del personale dal 2008**

C'era un'urgente necessità di tagliare i costi per mantenere la redditività, il che ha portato anche a tagli di posti di lavoro. Le ragioni erano, oltre all'inasprimento della **regolamentazione bancaria**, anche la digitalizzazione, l'ingresso di nuovi concorrenti e la concentrazione del mercato. La regolamentazione, invece, ha portato ad un aumento del personale in conformità ma soprattutto ad una diminuzione delle funzioni commerciali. Un cambiamento nei modelli di business e nei profili professionali ha influito anche sui livelli di occupazione.

In Svezia, Malta e Francia la situazione era diversa.

- La Svezia ha già attraversato una crisi finanziaria all'inizio degli anni '90, che ha portato ad una riduzione del personale e ad alcune misure. Gli investimenti nell'IT e nella digitalizzazione sono iniziati presto in Svezia.
- L'industria bancaria sistemica maltese era piuttosto separata dal mercato bancario mondiale con quasi nessun mercato interbancario, incentrata su un modello bancario classico (depositi e prestiti della clientela) e su un profilo patrimoniale conservativo. Presumiamo che possano essere stati coinvolti anche altri fattori, che non sono stati rivelati dagli intervistati.
- La Francia ha sofferto meno in termini di perdita di posti di lavoro dopo la crisi finanziaria rispetto ad altre economie europee. La ragione principale è stata la difesa del modello bancario univernale.

## 3. **Best-practices e raccomandazioni ad altre organizzazioni, come affrontare la regolamentazione.**

Le migliori pratiche su come affrontare gli effetti della regolamentazione sono una forte previsione normativa e un'analisi preventiva dell'impatto prima dell'introduzione di nuove normative. Le iniziative di autoregolamentazione possono contribuire a mitigare l'impatto. Si raccomanda un sostegno finanziario per le aree interessate dalle modifiche legislative. Lo scambio di esperienze tra organizzazioni e associazioni facilita il rispetto dei nuovi standard. È utile che i dipendenti seguano tempestivamente corsi di formazione e corsi per meglio affrontare le nuove normative.

## 4. **Auguri o raccomandazioni alle autorità di regolamentazione**

Un desiderio fondamentale è che le banche dell'UE rimangano competitive a livello globale. Ciò richiede l'attenuazione degli svantaggi competitivi delle banche dell'UE rispetto alle banche extra-UE (ad esempio a causa di Basilea), condizioni di parità tra FinTechs, BigTechs, "banche ombra" e banche tradizionali, maggiore flessibilità per adattarsi alle singole situazioni e ai mercati dei paesi (principio di proporzionalità) e scadenze realistiche per l'attuazione. Ulteriori auspici sono un maggiore dialogo e un migliore coordinamento tra le istituzioni sociali, i regolatori nazionali e quelli dell'UE fin dalle prime fasi e una maggiore valutazione critica delle normative e del loro impatto sull'occupazione. Sarebbe auspicabile fare un passo in più per una riduzione delle norme che le autorità di regolamentazione devono valutare.

5. **Come si svilupperà l'onere della conformità e quali saranno le principali problematiche del settore bancario nei prossimi due anni?**

Le **aspettative negative** sono che l'onere della conformità continuerà o addirittura peggiorerà nei prossimi due anni. Per quanto riguarda l'economia, si prevede un ulteriore sviluppo negativo con fusioni, consolidamento e perdita di posti di lavoro. FinTechs, BigTechs e banche ombra, che non sono o sono meno regolamentate, sono una minaccia importante.

Le **aspettative positive** sono che le aziende si abituino maggiormente alle normative e che il pubblico riacquisti fiducia nel settore bancario. Il consolidamento del nuovo regime di Risk and Compliance aiuterà le banche a mantenere la loro credibilità

L'**auspicio** è che le norme siano adattate alla situazione specifica e al mercato del lavoro dei paesi, che le autorità siano meglio coordinate e che una riduzione delle norme sia valutata dalle autorità di regolamentazione a livello UE.

Le "**cose da fare**" delle banche nei prossimi due anni sono più investimenti nel rapporto con i clienti e nella digitalizzazione. Per stare al passo con Fin- e BigTechs, le banche devono riuscire nella loro trasformazione digitale. La difesa del modello bancario universale (come in Francia) potrebbe aiutare il successo, se adattabile ad altre economie, così come l'investimento nel reclutamento di talenti e nei dipendenti.

6. **Impatto diretto e indiretto della regolamentazione UE sull'occupazione**

La regolamentazione ha un impatto **diretto e indiretto** sull'occupazione. I principali impatti diretti della normativa UE sono l'aumento dei requisiti patrimoniali e le nuove posizioni nei dipartimenti di compliance, protezione dei dati e IT. L'impatto indiretto più importante della regolamentazione è un ridimensionamento principalmente nelle funzioni commerciali. Vediamo anche un aumento del carico di lavoro dovuto ai requisiti di reporting e alla necessità di un supporto informatico e di consulenza specifico.

7. **L'impatto della regolamentazione sulle modifiche dei profili professionali (compresa la conformità)**

Si è registrato un significativo **aumento** del personale in materia di conformità e supervisione e nelle aree correlate, quali controllo, legale, rischio, funzioni informatiche specializzate e risorse umane. Il modo di lavorare è cambiato con l'aumento della documentazione, il cambiamento del focus dei corsi di formazione e la necessità di certi certificati.

Si è registrata una **diminuzione** dei posti di lavoro nei settori del retail banking, dell'amministrazione e del credito (ad es. posti di lavoro legati alla NPL), anche nel management. L'informatica è necessaria e importante, ma il personale è spesso esternalizzato. Il ridimensionamento avviene anche a causa della digitalizzazione, della chiusura di filiali e del cambiamento delle abitudini dei consumatori.

8. **L'impatto della regolamentazione sui costi**

I costi di conformità in alcuni paesi, ad esempio i Paesi Bassi, sono triplicati a causa di regolamenti, ad esempio le norme antiriciclaggio e le segnalazioni alle autorità, come la BCE. Si è verificato un aumento dei costi del capitale, ad esempio la quota di capitale proprio e la liquidità, accompagnato da costi per il personale, l'amministrazione, la supervisione e l'informatica. La riduzione dei costi è stata ottenuta principalmente attraverso il ridimensionamento. Ci sono alcuni svantaggi per le imprese più piccole rispetto a quelle più grandi.

## 9. **L'impatto della regolamentazione sui modelli bancari e altri cambiamenti strutturali**

I modelli di business sono cambiati rapidamente dal 2008. PSD II ha aperto il settore a terzi (FinTechs, BigTechs) e alle banche non regolamentate (banche ombra). Ciò ha determinato un'evoluzione dei modelli bancari, soprattutto nel settore dei pagamenti, con una maggiore presenza di FinTechs. L'IT si occuperà dei compiti tecnici e operativi, il che comporterà un'ulteriore riduzione del personale. Il "modello bancario universale" ha compensato l'impatto della crisi finanziaria in Francia. Le banche hanno fermato l'attività bancaria ad alto rischio, che d'altra parte ha influito sulla competitività. Si è registrata una massiccia diminuzione degli sportelli bancari a causa della digitalizzazione, del consolidamento, delle operazioni di M&A e dell'aumento dei costi delle polizze. Ulteriori impatti sono i problemi di redditività e gli svantaggi delle banche europee rispetto agli Stati Uniti. Sono previsti ulteriori consolidamenti e fusioni e acquisizioni.

## 10. **L'impatto della regolamentazione sulla parità di condizioni**

C'è un campo di gioco ineguale perché le banche ombra, FinTechs e BigTechs come Google non sono sempre soggette alle stesse regole delle banche tradizionali. Ciò riguarda gli investimenti, i costi del personale e del capitale e la supervisione. C'è anche una situazione disomogenea tra la regolamentazione per le banche europee e quella per le banche statunitensi.

## 11. **L'impatto della regolamentazione su un futuro mondo del lavoro**

Regolamenti come il PSD II hanno favorito la FinTechs e la digitalizzazione accelerata, ad esempio con strumenti di verifica, automazione, scambio di informazioni, protezione dei dati e altro. L'aumento della pressione sui costi ha portato a un lavoro agile e alla condivisione delle scrivanie. I cambiamenti nel futuro mondo del lavoro sono anche guidati da altri fattori come la digitalizzazione/nuove tecnologie e la globalizzazione. La digitalizzazione può essere accelerata dalla regolamentazione, ma è anche un trigger separato.

## 12. **L'impatto della regolamentazione sulle modifiche alle pratiche di vendita e sui requisiti di relazione con i clienti**

La conformità ha causato una moltiplicazione dei processi e della formalizzazione, nonché un aumento della documentazione, che rendono le pratiche di vendita più complesse e rigide. La regolamentazione ha modificato i profili di lavoro e ha aumentato l'interazione digitale con i clienti. Le banche devono investire di più nel rapporto banca-cliente man mano che diminuisce l'interazione personale. L'attenzione alle esigenze e alla protezione dei clienti è aumentata. La formazione dei dipendenti e le certificazioni sono necessarie per questi nuovi requisiti. I clienti più anziani potrebbero avere difficoltà con le nuove tecnologie e non dovrebbero essere lasciati indietro.

## 13. **L'impatto della regolamentazione sulle procedure disciplinari**

I nuovi requisiti normativi hanno portato a una maggiore visibilità del numero di conformità e di violazioni normative. Gli errori sono facilmente individuabili dall'IT e portano a conseguenze disciplinari, licenziamenti e multe. Le norme sul riciclaggio di denaro sporco sono state ovviamente più severe dopo l'applicazione. La regolamentazione ha avuto un impatto sul reclutamento e sulla retribuzione variabile, con una maggiore vigilanza e la minaccia di una "responsabilità personale" che ha reso la professione meno attraente. La pressione sui dipendenti è in aumento.

## 14. **L'impatto della regolamentazione sul carico di lavoro e lo stress legato al lavoro**

Le regole della BCE hanno aumentato il carico di lavoro in quasi tutti i settori, ad esempio nell'amministrazione, nella documentazione, nei test, nella formazione, nell'organizzazione delle pratiche

commerciali, nell'attuazione dei regolamenti, nei controlli e nei processi, nei rischi e nelle tecnologie, nel KYC, ecc. I tagli al personale hanno aumentato la pressione sui restanti dipendenti. La digitalizzazione riduce il carico di lavoro ma genera anche lavoro, a causa della mancanza di personale qualificato. Lo stress lavorativo è innescato dalla complessità e dalla mancanza di chiarezza delle normative, dal timore di violare le regole che potrebbero portare a enormi sanzioni in combinazione con una maggiore pressione da parte dei clienti e una perdita di autonomia che potrebbe portare a una riduzione dell'impegno.

**15. L'impatto della regolamentazione sulle esigenze di competenza e sulla quantità di formazione**

Sono richieste maggiori competenze nell'area della compliance, ma anche nei settori della consulenza, dei titoli e del rischio, dell'informatica e della scienza comportamentale. I gruppi target sono tutti i livelli di dipendenti, dall'alta dirigenza, alla seconda e terza linea fino ai dipendenti orientati al cliente. La formazione in materia di conformità è aumentata drasticamente. Ma la formazione normativa spesso riduce la formazione sui prodotti, sui comportamenti e sulle competenze a causa dei vincoli di bilancio. La formazione a volte è inadeguata. L'attenzione sul lavoro è di solito maggiore rispetto alla formazione. Le certificazioni sono importanti e devono essere costantemente rinnovate.

**16. L'impatto della regolamentazione su altri temi**

La regolamentazione ha influenzato tutte le attività bancarie, anche le risorse umane. La legislazione nazionale ha ridotto il livello dei salari (ad esempio la retribuzione variabile) e si è concentrata sulla riduzione del personale. Di conseguenza, questioni come la retribuzione, l'occupabilità sostenibile, la vitalità e l'agilità delle banche diventano importanti e sono al centro dei temi di discussione tra datori di lavoro e sindacati, anche nei contratti collettivi di lavoro.

## 3. Descrizione del progetto

### 3.1 Scopi e obiettivi

Il progetto aveva i seguenti obiettivi chiave:

- (1) Valutare se l'impatto della regolamentazione è considerato positivo o negativo per il settore bancario europeo e per i suoi lavoratori;
- (2) scambiare e raccogliere buone pratiche a livello europeo, nazionale, internazionale, aziendale e multiaziendale/gruppo su come il settore bancario europeo ha reagito a questa crescente regolamentazione; e
- (3) Sulla base di questi risultati, sviluppare e presentare alle parti interessate un approccio comune delle parti sociali europee su come beneficiare comunemente della regolamentazione, mitigando al contempo gli eventuali impatti negativi, al fine di garantire un settore bancario europeo sostenibile.

Al fine di ottenere ulteriori dettagli e approfondimenti sull'impatto percepito della regolamentazione sull'occupazione nel settore bancario europeo, sono state poste le seguenti domande del sondaggio:

- Come si è sviluppato il settore bancario in ogni paese dalla crisi finanziaria del 2008?
- Quali sono state le principali cause dell'aumento e della diminuzione dell'occupazione?
- Le migliori pratiche: Cosa consigliereste ad altre organizzazioni per affrontare l'impatto della regolamentazione?
- Desideri o raccomandazioni da trasmettere alle autorità di regolamentazione.
- Quali saranno i principali problemi del settore bancario nei prossimi due anni?
- Come si svilupperà l'onere della conformità nei prossimi due anni?

L'indagine ha esaminato in particolare l'impatto (sia diretto che indiretto) della regolamentazione bancaria dell'UE:

- Occupazione
- Modifiche ai profili di lavoro;
- Livelli di occupazione nelle funzioni di conformità;
- Cambiamenti strutturali e diversi modelli bancari;
- Spese
- Carico di lavoro e stress da lavoro;
- Pratiche di vendita e requisiti di relazione con i clienti;
- Esigenze di competenza e quantità di formazione;
- Un futuro mondo di lavoro;
- Un campo di gioco con regole uguali per tutti;
- L'aumento delle procedure disciplinari è dovuto a una maggiore regolamentazione.

## 3.2 Metodologia

I dati sono stati raccolti da due fonti diverse. Da un lato, sono state condotte interviste telefoniche con esperti selezionati del settore bancario (datori di lavoro e rappresentanti dei lavoratori). D'altra parte, nel corso dei due workshop sono stati raccolti esempi di buone pratiche.

### 1. Colloqui con esperti:

Kantar ha condotto 16 colloqui con esperti in 8 paesi. Gli intervistati sono stati forniti per metà dai sindacati (UNI Europa Finance) e per metà dai datori di lavoro (EBF- BCESA /ESBG/EACB).

I partner dell'intervista erano rappresentanti di associazioni bancarie, rappresentanti di importanti sindacati, specialisti di regolamentazione, autorità bancarie e dirigenti di primo piano (da HR, contabilità, direzione generale) di grandi banche private, casse di risparmio, banche al dettaglio e/o banche cooperative.

#### Metodologia:

- 16 interviste personali qualitative per telefono
- Ogni intervista è durata circa 45 minuti - 1 ora
- I questionari sono stati inviati con una settimana di anticipo
- Le interviste sono state programmate nella settimana 18-22 novembre 2019
- Le interviste sono state condotte nella lingua locale, oltre che a Malta e nei Paesi Bassi, dove sono state condotte in inglese, e sono state audiocassettate
- Le principali dichiarazioni sono state tradotte in inglese

#### Portata geografica:

- 8 paesi europei:
- Francia, Germania, Italia, Malta, Paesi Bassi, Romania, Spagna, Svezia
- Due interviste per paese

### 2. Workshop:

In due workshop di progetto in due diversi paesi europei (Romania e Malta), le parti sociali di tutta Europa si sono scambiate esempi di buone pratiche su come il settore bancario ha risposto all'aumento della regolamentazione a livello europeo, (multi)-nazionale e (multi)-aziendale/gruppo, oltre che su come ha sfruttato gli impatti positivi attenuando quelli negativi e su come gestirli al meglio. Le informazioni ottenute da questi workshop sono state raccolte e inserite nei risultati della relazione.

## 3.3 Approccio congiunto delle parti sociali europee

Sulla base della ricerca paneuropea, dell'analisi e delle buone pratiche raccolte nel corso del progetto, le parti sociali europee hanno sviluppato un approccio comune.

L'obiettivo dell'approccio congiunto è quello di fornire raccomandazioni che possano essere attuate a livello europeo, (multi)-nazionale e (multi)-aziendale/gruppo su come beneficiare comunemente della regolamentazione del settore bancario, attenuando al contempo gli eventuali impatti negativi, per garantire un settore bancario europeo sostenibile sia per i lavoratori che per i datori di lavoro.

## 4. Risultati:

Di seguito vengono visualizzati più dettagliatamente i risultati del progetto. Il questionario era composto da due parti, una breve parte quantitativa accompagnata da una più ampia parte qualitativa. I risultati delle parti quantitative e qualitative sono mostrati qui di seguito.

Le risposte a ciascuna domanda sono state riassunte in titoli selezionati con l'aggiunta delle abbreviazioni dei paesi alla fine di ciascun punto.

## 5. Risultati quantitativi

Parte dell'indagine qualitativa è stata una piccola parte quantitativa, in cui è stato chiesto l'impatto della regolamentazione UE su alcuni argomenti.

Il risultato complessivo è stato che tutti gli argomenti sono **moderatamente** a **fortemente** influenzata dalla regolamentazione. L'impatto principale è stato sui livelli di occupazione in termini di conformità, profili professionali e carico di lavoro.

	no impact	low	moderate	strong	ranking
Employment levels in compliance	■			■■■■■ ■■	1
Job profiles			■■	■■■■■ ■	2
Workload			■	■■■■■ ■	3
Amount of trainings		■	■	■■■■■ ■	4
Costs			■■	■■■■■ ■	5
Competence needs			■■	■■■■■ ■	5
Sales practices and customer relation requirements	■	■	■	■■■■■	6
Disciplinary procedures		■	■■■	■■■■	6
Structural changes		■	■■■	■■■■	7
Work-related stress	■	■	■■■	■■■	8
Level playing field	■	■	■■■	■■■	9
Employment figures	■	■	■■■■■	■	10
Banking models	■	■	■■■	■■	11
Future world of work		■■■	■	■■■	12

Fonte: Sondaggio Kantar: L'impatto della regolamentazione sull'occupazione nel settore bancario, novembre 2019; n=16.

## 6. Risultati qualitativi

Gli intervistatori esperti hanno parlato con gli intervistati di 21 argomenti riguardanti l'influenza della regolamentazione sull'occupazione nel settore bancario nell'Unione Europea. I risultati saranno riassunti nella sezione seguente.

## 6.1 Come si è sviluppato economicamente il settore bancario nel suo Paese dalla crisi del 2008?

Ad eccezione di Malta e della Svezia, tutti i paesi hanno vissuto una fase di recessione economica, una fase di austerità con una sostanziale perdita di profitto e una diminuzione delle filiali e dei dipendenti dal 20 al 40%. Le economie sono state dominate da ristrutturazioni, fusioni e concentrazioni di banche. I modelli di business sono cambiati con una maggiore attenzione al business nazionale.

Il settore bancario a Malta e in Svezia ha visto una ripresa economica. La Francia ha sofferto della crisi, ma meno di altri Paesi. Gli aspetti positivi sono la migliore capitalizzazione delle banche, la politica di rischio è stata rivista e gli indicatori di solvibilità sono rimasti a livelli adeguati in alcuni paesi.

### Aspetti negativi:

**La recessione economica:** I Paesi hanno vissuto una fase di recessione economica e di austerità. I bassi tassi d'interesse hanno influenzato l'attività bancaria. La redditività complessiva è diminuita in modo significativo e si è registrata una grave perdita di profitto. A Malta il mercato è cresciuto, ma i profitti non sono aumentati a causa dei vincoli normativi. (DE, IT, FR, RO, MT)

**Impatto della regolamentazione:** L'inasprimento della normativa europea ha avuto gravi conseguenze. Un esempio è l'aumento dei requisiti patrimoniali. Gli elevati investimenti sono stati necessari a causa di vincoli prudenziali e dell'aumento dei costi, ad esempio per quanto riguarda le risorse umane, la conformità e l'informatica. (IT, FR, MT)

**Digitalizzazione** Sono stati necessari numerosi investimenti nelle tecnologie digitali, nei processi e nell'automazione a causa dei nuovi vincoli prudenziali. Gli investimenti IT hanno aumentato notevolmente i costi. Le aziende del settore bancario si sono rapidamente convertite alle ITC (società di tecnologia dell'informazione). C'è un'implementazione aggressiva del processo di digitalizzazione nel sistema bancario. Con la crescente digitalizzazione, il settore bancario è sulla strada per diventare un'industria ITC. (FR, MT, NL, ES)

**Tagli ai posti di lavoro e alle filiali:** Il settore ha subito tagli complessivi ai posti di lavoro dal 18 al 30%, e tagli alle filiali dal 25 al 40% tra il 2008 e il 2018. Germania: -20% dipendenti, -25% filiali; Italia: -18% dipendenti (circa 70.000); Olanda: -25% dipendenti (circa 30.000); Spagna: -30% dipendenti, -40% filiali. Francia: -6,5% dipendenti. La Francia ha sofferto meno degli altri paesi. (DE, NL, IT, ES, RO, FR)

**Ristrutturazione e concentrazione:** È in corso una ristrutturazione permanente per soddisfare le rispettive condizioni di mercato. Molte sono le ristrutturazioni societarie, soprattutto per quanto riguarda l'area dei non performing loans (non performing loans) e anche molte fusioni, integrazioni e una concentrazione di banche. Un esempio di grande concentrazione di entità è la Spagna, dove 5 entità costituiscono il 70% del fatturato totale (DE, IT, ES).

**Cambio di modello di business:** I modelli di business sono cambiati rapidamente dal 2008, con l'obiettivo di aumentare l'efficienza. Attraverso la digitalizzazione sono stati effettuati massicci adeguamenti del modello di business. Gli esperti hanno dichiarato uno spostamento verso l'investment banking all'interno del modello di banca universale, ma d'altra parte un declino del retail banking. (DE, NL, ES)

**Nazionalizzazione/Insourcing:** C'è stata una maggiore attenzione per il business nazionale e una parziale nazionalizzazione delle banche che ha significato una minore attenzione per il business internazionale e una maggiore attenzione per il business nazionale. L'aumento dell'insourcing o dell'internalizzazione del business è andato di pari passo con l'aumento delle dimensioni medie dell'azienda. (NL, DE, ES)

**Nuovi prodotti:** Le variazioni dei servizi/prodotti sono state fornite dalle banche. La ricerca di nuovi prodotti/nuovi affari è molto intensa, ma finora non c'è stato alcuno sfondamento. (IT, NL).

**Il rapporto con la clientela è cambiato** a causa della chiusura delle filiali bancarie e della digitalizzazione. (FR)

### Aspetti positivi:

**Ripresa economica:** L'economia maltese è cresciuta e non è stata influenzata così negativamente dalla crisi finanziaria. Il numero di banche è aumentato e l'occupazione è cresciuta (MT). Il settore bancario ha toccato il fondo nei primi anni della crisi per poi migliorare costantemente. (SE)

**Capitalizzazione e utili:** Tra le banche cooperative e le casse di risparmio è possibile individuare una situazione reddituale stabile e soddisfacente. Le banche sono meglio capitalizzate. (DE, NL)

**Redditività/Stabilità:** L'attività bancaria è ancora redditizia (FR). La situazione è ora relativamente buona, ma la Svezia dipende dall'economia di altri paesi europei. (SE)

**Gli indicatori di solvibilità** si sono mantenuti su livelli adeguati con riserve patrimoniali consistenti, rispetto ai requisiti prudenziali. (RO)

**Rischio** L'intera politica del rischio è stata rivista e resa più rigorosa e si è adottata un'altra strategia di vendita, dal punto di vista del rischio. Le banche sono più consapevoli del rischio. (NL, RO)

## **6.2 Quali sono le principali ragioni di un aumento o di una diminuzione del numero di dipendenti nel vostro paese?**

Vi era l'urgente necessità di tagliare i costi per mantenere la redditività, con conseguente perdita di posti di lavoro. Le ragioni erano, oltre all'inasprimento della **regolamentazione bancaria**, anche la digitalizzazione, l'ingresso di nuovi concorrenti e la concentrazione. La regolamentazione ha portato, ad esempio, ad un aumento del personale in conformità ma anche ad una diminuzione soprattutto delle funzioni commerciali. Un cambiamento nei modelli di business e nei profili professionali ha influito anche sui livelli di occupazione.

In Svezia, Malta e Francia la situazione era diversa.

- La Svezia ha già attraversato una crisi finanziaria all'inizio degli anni '90, che ha portato ad una riduzione del personale e ad alcune misure.
- L'industria bancaria sistemica maltese era piuttosto separata dal mercato bancario mondiale con quasi nessun mercato interbancario, incentrata su un modello bancario classico (depositi e prestiti della clientela) e su un profilo patrimoniale conservativo. Partiamo dal presupposto che possano essere stati coinvolti altri fattori, che non sono stati rivelati dagli intervistati.

- La Francia ha sofferto anche, ma meno in termini di perdita di posti di lavoro dopo la crisi finanziaria rispetto ad altre economie europee. L'attività bancaria in Francia ha registrato un calo significativo, ma è rimasta redditizia. La ragione principale era la difesa del modello bancario universale.

## **Motivi per una diminuzione del numero dei dipendenti:**

**Necessità di tagliare i costi:** I guadagni sono diminuiti rapidamente. Per mantenere la redditività, le banche hanno dovuto ridurre i costi riducendo le filiali e i dipendenti. Dal 2008, l'organico del settore bancario è diminuito del 6,5% in Francia. (NL, FR)

**Normativa:** L'inasprimento della regolamentazione bancaria ha portato all'automazione dei compiti e all'esternalizzazione (cioè l'esternalizzazione al di fuori dell'Europa). (FR)

**Digitalizzazione** Da 5-7 anni a questa parte, la digitalizzazione è in pieno boom, il che porta a una diminuzione delle filiali e dei dipendenti. Il comportamento dei clienti è cambiato in modo significativo. C'è meno bisogno di servizi ai clienti a causa della digitalizzazione. Nuovi concorrenti sono entrati sul mercato e hanno guadagnato quote di mercato. (NL, RO, DE, ES)

**Cambiamento negativo dei profili di lavoro:** Gli intervistati affermano uno spostamento verso l'investment banking e un declino del retail banking. Il lavoro bancario tradizionale si è ridotto. (SE, ES). I dipendenti hanno lasciato il settore bancario e sono passati ad altri settori correlati e a posizioni statali. (RO)

**Ristrutturazione/Concentrazione:** La concentrazione bancaria è aumentata. Molte fusioni e processi di ristrutturazione hanno portato ad una diminuzione del personale. (ES, RO). Una crisi del credito immobiliare ha causato una profonda ristrutturazione, soprattutto per le casse di risparmio, che ha portato alla perdita del 40% delle filiali e del 30% dei posti di lavoro. (ES). Nei Paesi Bassi c'è una tendenza verso le banche più piccole in generale. (NL)

**Modelli di business insostenibili:** La spinta all'efficienza di modelli di business insostenibili ha in parte contribuito al risultato del numero di dipendenti. (DE)

## **Motivi per un aumento del numero di dipendenti (soprattutto a Malta, in Svezia e in Francia):**

### **Ripresa economica (Malta):**

- Una certa separazione dal mercato bancario mondiale, quasi nessun mercato interbancario, si concentra su un modello bancario classico (depositi e prestiti della clientela), sull'economia locale e su un profilo patrimoniale conservativo (risultati del 2° workshop) hanno aiutato il settore bancario.
- Il governo ha attirato diverse aziende di nicchia a Malta.
- Il turismo è il principale contributore dell'economia.

### **Lezioni apprese (Svezia):**

- All'inizio degli anni '90 si era già verificata una crisi finanziaria che aveva portato a una riduzione del personale. La Svezia ha già adottato importanti misure evolutive.
- Gli investimenti nell'IT e nella digitalizzazione sono iniziati presto in Svezia.

## **Modello bancario universale (Francia):**

- La Francia ha sofferto anche, ma meno in termini di perdita di posti di lavoro dopo la crisi finanziaria rispetto ad altre economie europee.
- L'attività bancaria in Francia ha registrato un calo significativo, ma è rimasta redditizia.
- La ragione principale era la difesa del modello bancario universale.

## **Passare ai profili di lavoro:**

- Aree selezionate hanno assunto personale (IT).
- L'IT è aumentato (SE).
- Passaggio all'investment banking (ES).
- L'aumento è dovuto alla conformità al rischio e all'antiriciclaggio (Anti Money Laundering) (MT).
- Il personale si è spostato nello spazio di rischio (MT).

## **6.3 Cosa consigliereste ad altre organizzazioni?**

Le migliori pratiche su come affrontare gli effetti della regolamentazione sono una forte previsione normativa e un'analisi preventiva dell'impatto prima dell'introduzione di nuove normative. Le iniziative di autoregolamentazione possono contribuire a mitigare l'impatto. Si raccomanda un sostegno finanziario per le aree interessate dalle modifiche legislative. Lo scambio di esperienze tra organizzazioni e associazioni facilita il rispetto dei nuovi standard. È utile che i dipendenti seguano tempestivamente corsi di formazione e corsi per meglio affrontare le nuove normative.

### **Prima dell'implementazione:**

Prima dell'introduzione di nuove normative è necessaria **una forte previsione normativa** e un'analisi preventiva dell'impatto. Costituire un team in grado di fornire informazioni sui problemi, in modo da poter pianificare i processi, è un fattore importante. Il coinvolgimento tempestivo e la conoscenza delle prossime normative possono contribuire a migliorare la trasparenza e la praticità e possono evitare la fretta di rispettare i tempi previsti. (IT, MT, NL)

**Auto-regolamentazione:** Per pianificare il futuro, le associazioni hanno preso le proprie iniziative di regolamentazione, ad esempio regolamenti sociali, codici bancari, giuramenti bancari, leggi disciplinari, codici di condotta sul prestito, ecc. (NL)

**Sostegno finanziario:** Il sostegno generale e finanziario dell'organizzazione per l'area interessata dalle modifiche legislative è utile per sostenere la forza lavoro. (RO, IT).

### **Durante e dopo l'implementazione:**

**Scambio di esperienze:** Lo scambio di esperienze e il ruolo delle associazioni imprenditoriali è molto importante per facilitare il rispetto dei nuovi standard. (ES)

**Formazioni** È necessario offrire formazione professionale e corsi di formazione per sostenere e sviluppare i dipendenti per far fronte alle nuove normative o a una nuova situazione in caso di perdita del posto di lavoro. Questo aumenta la mobilità e la capacità di trovare nuove posizioni. Attenua la pubblicità negativa dei licenziamenti e guadagna la fiducia dell'opinione pubblica nel processo. I corsi di formazione devono essere effettuati durante l'orario di lavoro. Gli accordi sindacali possono aiutare a gestire

l'istruzione a tutti i livelli. Si raccomanda l'uso della digitalizzazione, come le piattaforme di e-learning per affrontare la regolamentazione. Un'altra opzione è quella di fornire corsi che possono essere completati durante l'orario di lavoro, ad esempio sul riciclaggio di denaro sporco. La formazione dei dipendenti deve precedere l'attuazione. (NL, RO, FR, IT).

#### **Condizioni di lavoro / Comunicazione:**

Un maggiore dialogo tra dipendenti e datori di lavoro è fondamentale, così come un dialogo con i dipendenti prima di apportare cambiamenti. I dipendenti possono influenzare la loro situazione lavorativa, in modo che ci siano meno contraddizioni dopo un dialogo. La Svezia l'ha fatto presto. L'Italia ha creato un fondo per questo. La felicità sul posto di lavoro e le buone condizioni di lavoro sono importanti per essere più produttivi e per accettare meglio, ad esempio, un livello di regolamentazione più elevato. La comunicazione è molto importante e determina le relazioni all'interno dell'ambiente di lavoro, tra la forza lavoro e l'azienda a vantaggio dei clienti. (DE, SE, IT).

#### **Dialogo sociale e relazioni industriali**

Le relazioni industriali positive garantiscono un buon governo. Un dialogo sociale equo e ampio tra datori di lavoro e sindacati è fondamentale.

#### **Riduzione del carico di lavoro:**

Una riduzione dei prodotti significa una riduzione del carico di lavoro, che può aiutare i clienti e i dipendenti ad accettare meglio la regolamentazione.

### **6.4 Desideri o raccomandazioni da trasmettere alle autorità di regolamentazione?**

Un desiderio fondamentale è che le banche dell'UE rimangano competitive a livello globale. Ciò richiede l'attenuazione degli svantaggi competitivi delle banche dell'UE rispetto alle banche extra-UE grazie a Basilea, la parità di condizioni tra FinTechs, BigTechs, "banche ombra" e banche tradizionali, una maggiore flessibilità per adattarsi alle singole situazioni e regioni (principio di proporzionalità) e scadenze realistiche per l'attuazione. Ulteriori auspici sono un maggiore dialogo e un migliore coordinamento tra le istituzioni sociali, i regolatori nazionali e quelli dell'UE e una maggiore valutazione critica delle normative e del loro impatto sull'occupazione. Sarebbe auspicabile fare un ulteriore passo avanti e che le autorità di regolamentazione a livello UE valutassero una riduzione della regolamentazione.

#### **Pianificazione e attuazione della politica:**

**Equivalenza e armonizzazione:** L'UE dovrebbe rimanere competitiva come attore bancario globale. Dovrebbe esserci un'armonizzazione delle normative in tutti i paesi europei. (DE, MT) L'attenuazione degli effetti dell'accordo di Basilea, ad esempio gli svantaggi competitivi delle banche europee rispetto a quelle extraeuropee, è necessaria perché la regolamentazione comporta un trasferimento di utili verso paesi extracomunitari e un effetto negativo sull'occupazione. (FR) I controlli non devono rimanere statici e devono essere controllati anche altri luoghi. (DE)

**Principio di proporzionalità:** La normativa deve avere la flessibilità necessaria per adattarsi alle singole situazioni e alle dimensioni regionali dei paesi. (MT, IT) Sarebbe utile una personalizzazione delle normative europee, ad esempio per le banche cooperative locali. (RO) Meno regole e più semplici per le banche più piccole e meno complesse rispetto a quelle più grandi faciliterebbero i processi. (DE) I regolamenti devono riguardare il mercato del lavoro specifico del paese. Gli ingenti costi generati da queste norme si ripercuotono sui clienti. (SE)

La **parità di condizioni** tra tutte le parti coinvolte nel mercato finanziario è fondamentale. FinTechs, BigTechs, il "settore bancario ombra" e le banche tradizionali dovrebbero essere soggetti alle stesse normative europee. (FR, DE, NL, IT, MT, SE)

**Ritmo di attuazione:** Dovrebbero esserci scadenze realistiche per l'attuazione dei regolamenti. (NL) E' necessario che non vi siano troppi regolamenti allo stesso tempo e che vi sia più tempo per la messa in atto di regolamenti, in modo che la società e le entità possano adattarsi ai cambiamenti. (MT) Il ritmo di attuazione dei regolamenti non dipende esclusivamente dall'UE, a causa della globalizzazione. (ES) I paesi dovrebbero essere obbligati ad approvare una direttiva nel più breve tempo possibile, in modo che le banche possano installare i processi in tempo per affrontare i cambiamenti. In Romania viene approvata al più tardi una direttiva dell'UE, che non dà alle banche il tempo per l'attuazione e il collaudo. (RO)

### Valutazione della politica:

**Dialogo e coordinamento:** Il desiderio è quello di avere un maggiore dialogo tra le istituzioni sociali e le autorità di regolamentazione all'interno dei singoli paesi e un migliore coordinamento tra le autorità nazionali e quelle dell'UE. (IT, SE)

**Valutazione e revisione:** È necessaria una valutazione più critica della necessità e dell'impatto delle nuove normative, ad esempio quando viene imposta una tassa bancaria sui costi del personale, in modo che il personale venga licenziato quando i costi diventano troppo elevati. La tassa dovrebbe essere rivista dall'UE. Sarebbe auspicabile fare un ulteriore passo avanti e che le autorità di regolamentazione a livello UE valutassero una riduzione della regolamentazione. (FR, NL, SE, IT)

**La regolamentazione è positiva in alcuni settori:** Gli Stati hanno bisogno di strumenti bancari pubblici per ottenere il corretto accesso al mercato bancario privato. (ES) Dovrebbe esserci una restrizione sull'uso di modelli interni per la ponderazione del rischio. (DE) La sicurezza giuridica nei contratti con i clienti è importante e deve essere tutelata, soprattutto per i contratti a lungo termine e i mutui. (ES)

**Immagine** Le autorità europee dovrebbero contribuire a migliorare l'immagine delle banche, promuovendo il rispetto della normativa da parte delle banche. (ES)

## 6.5 Quali sono le principali problematiche per il settore bancario nei prossimi due anni?

**Le principali aspettative** sono un ulteriore sviluppo negativo dell'economia con fusioni, consolidamento, perdita di quote di mercato e tagli di posti di lavoro. La FinTechs e la digitalizzazione sono minacce importanti e per tenere il passo, le banche devono riuscire nella loro trasformazione digitale. L'**auspicio** è quello di avere le stesse regole delle banche statunitensi e che le BigTechs (GAFA) abbiano le stesse regole delle banche. Le "**cose da fare**" delle banche sono più investimenti nella relazione con il cliente e nella digitalizzazione. La difesa del modello bancario universale (come in Francia) potrebbe aiutare il successo, se adattabile ad altre economie, così come l'investimento nel reclutamento di talenti e nei dipendenti.

## Aspettative:

**Mercato/lavori:** Le banche europee perdono quote di mercato a favore di banche non europee perché devono ridurre le loro attività di finanziamento in tutto il mondo. Ci sarà un continuo calo dell'occupazione nel settore. (FR, NL)

**Consolidamento e fusioni:** Le banche avranno difficoltà ad adattarsi ai cambiamenti. Continueranno le fusioni digitali a carattere nazionale e internazionale. La pressione di consolidamento e l'andamento delle chiusure di filiali o delle fusioni continueranno. (DE)

**AML:** Le attività antiriciclaggio saranno un'ulteriore questione, in quanto hanno un forte impatto sul carico di lavoro e sulla necessità di personale. (NL)

**Modelli di business:** Si discute della suddivisione tra attività bancarie commerciali e retail banking. Il processo di pagamento sarà esternalizzato a lungo termine dalle banche. (NL)

**FinTechs/ Competizione:** Uno dei problemi più importanti è la concorrenza con FinTechs ma anche con i grandi conglomerati tecnologici e commerciali (Google ecc.). Hanno un budget enorme, sono digitalizzati al 100% e mirano a coprire gran parte del mercato. (RO, ES)

**Digitalizzazione** La tendenza delle banche a perdere il contatto con i clienti e a passare maggiormente ai media online (applicazioni) aumenterà. C'è un passaggio più deciso alla digitalizzazione del servizio, con un'attenzione particolare alla riduzione dei costi a lungo termine. (DE, NL, ES, MT)

## Auguri:

**Tassi di interesse:** In Francia, il settore bancario spera in un aumento dei tassi d'interesse. (FR)

**Uguaglianza:** Le banche francesi vogliono una regolamentazione che le metta sullo stesso piano delle banche statunitensi. I vincoli prudenziali non devono ridurre i margini delle banche. (FR)

**Cyber-sicurezza/GDPR:** La sicurezza connessa alle operazioni tecnologiche e ai sistemi di rete è fondamentale. La normativa sulla protezione dei dati dovrebbe valere anche per le società Internet (GAFA): Google, Apple, Facebook, Amazon). (FR, NL, ES)

**Diritto del lavoro:** Sarebbe utile la firma di un contratto nazionale per i lavoratori del settore bancario. Con un chiaro riferimento agli standard, le banche possono realizzare tutte le loro iniziative in modo coerente. (IT)

## Le banche hanno da fare:

**Relazione con il cliente:** Le banche dovrebbero investire di più nel rapporto banca-cliente, per aumentare la fiducia dei clienti. Le banche devono diversificare il mix di canali alternativi per raggiungere i clienti e analizzare i loro modelli comportamentali. (RO, IT, SE)

**Digitalizzazione** Le banche devono riuscire nella loro trasformazione digitale. Le banche tradizionali devono proporre prodotti semplici da vendere, come può fare Fintech. Ci saranno ancora dei cambiamenti e il settore bancario e le aziende dovranno attrezzarsi e tenere il passo con questa nuova concorrenza (Google, ecc.). (FR, RO, MT)

**Modelli di business:** La difesa del modello bancario universale può consentire alle banche europee di rimanere nella corsa globale, secondo la Francia. Questo deve essere analizzato, poiché altre economie hanno strutture di mercato diverse. (FR)

**Assunzione di talenti/gestione dei dipendenti:**

Per mantenere la competitività dei dipendenti sono necessarie retribuzioni ragionevoli e una formazione regolare sulle nuove regole. L'offerta di competenze e la formazione aiutano il settore ad essere un datore di lavoro attraente. Anche la definizione di regole salariali adeguate per le lavoratrici sarà d'aiuto. (IT, SE)

## 6.6 Come si svilupperà l'onere della conformità nei prossimi due anni?

Le **aspettative negative** sono che l'onere della conformità continuerà ad essere negativo o addirittura a peggiorare. Ulteriori rischi sono rappresentati dagli svantaggi rispetto alle banche statunitensi, dalla Fin- e BigTechs e soprattutto dalla normativa antiriciclaggio. Le **aspettative positive** sono che le aziende si abituino alle normative e che il pubblico acquisisca fiducia nel settore bancario. L'**auspicio** è che le norme siano adattate alla situazione specifica e al mercato del lavoro dei paesi, che le autorità siano meglio coordinate e che una riduzione delle norme sia valutata dalle autorità di regolamentazione a livello UE.

**Aspettative negative:**

La **conformità continuerà ad essere un onere che potrebbe addirittura peggiorare**. La conformità continuerà ad essere negativa con livelli elevati di requisiti invariati. L'onere della conformità è destinato a peggiorare nei prossimi anni e aumenterà in modo significativo nei prossimi due anni. (DE, FR, IT, MT)

**Rischio di ulteriori svantaggi per le banche europee rispetto a quelle statunitensi:** Esiste il rischio di separare il settore bancario europeo dai principali operatori bancari globali. Le banche europee sono svantaggiate rispetto ai loro concorrenti statunitensi per quanto riguarda i mutui ipotecari. Un aumento del 24% in più della quota di capitale proprio per le banche europee significherebbe costi aggiuntivi per 400 miliardi di euro. (FR)

**AML:** Ci sono aspettative negative, soprattutto per quanto riguarda le norme antiriciclaggio, in quanto causano un'enorme quantità di scartoffie a causa di KYC. Se le autorità di vigilanza potessero accettare che le banche condividano i dati contro il riciclaggio di denaro sporco, ciò potrebbe avere un'influenza positiva sull'onere della conformità. (NL)

**Minaccia di Fin e BigTechs:** Una regolamentazione di conformità nel settore digitale sui prodotti bancari sembra essere estremamente difficile. Non c'è più la certezza che Google e altre aziende non venderanno dati bancari o prodotti bancari. (RO)

**Strettamente legato alla crescita economica:** Il settore è strettamente legato all'economia e le aspettative generali in questo settore non sono positive. (ES)

**Aspettative e desideri positivi**

**Ci si aspetta una semplificazione delle regole:** Le autorità francesi mirano ad allentare le future regole prudenziali di Basilea III per le banche. (FR)

**Familiarizzazione:** Lo sviluppo dei regolamenti continuerà. Le funzioni di conformità rimarranno e aumenteranno le loro aree di responsabilità. Gli istituti finanziari si sono già mossi e sono sempre più in grado di incorporare nuove regole, si sono abituati a questo e ne comprendono la rilevanza. (RO, ES)

**Più fiducia da parte del pubblico:** C'è un aspetto positivo perché il grande pubblico svilupperà una maggiore fiducia nel settore. (NL)

**Adattamento al paese:** La conformità può essere positiva, se si adatta al contesto generale delle società bancarie, alle aree specifiche e alle economie che esse servono. (IT)

**Migliore coordinamento tra le autorità:** Uno sviluppo positivo sarebbe possibile se ci fosse un migliore coordinamento tra le diverse autorità, un intervento graduale, standard stabiliti e un'analisi d'impatto. (IT)

**Valutazione da parte del regolatore:** La valutazione di una riduzione dei vincoli normativi dell'UE sarebbe buona. Le normative devono riguardare il mercato del lavoro specifico del paese, ad esempio in Svezia. Gli ingenti costi generati da queste norme si ripercuotono sui clienti. (SE)

**Dialogo sociale:** L'attuazione della conformità dovrebbe avvenire con un dialogo costante tra le aziende e i rappresentanti dei lavoratori / i sindacati. (IT)

## 6.7 Descrivere l'impatto della normativa UE sull'occupazione, era diretto o indiretto?

La regolamentazione ha un impatto diretto e indiretto sull'occupazione. I **principali impatti diretti** della normativa UE sono l'aumento dei requisiti patrimoniali e le nuove posizioni nei dipartimenti di conformità, sicurezza, protezione dei dati e IT. I **principali impatti indiretti** della regolamentazione sono una diminuzione del personale principalmente nelle funzioni commerciali, un aumento del carico di lavoro dovuto alle esigenze di reporting e la necessità di un supporto informatico e di consulenza specifico.

### Impatto diretto:

**Requisiti patrimoniali:** La regolamentazione ha causato alcuni requisiti patrimoniali, che hanno determinato la necessità di ridurre i costi. Le banche spendono milioni di euro per motivi normativi, i costi più elevati sono ancora quelli dei dipendenti e questo ha anche un impatto indiretto sui Contratti Collettivi di Lavoro. (IT, NL)

**Separazione dalle attività che consumano capitale:** Le banche si sono separate da alcune attività che consumano capitale e da alcune attività, in particolare nel settore Corporate e Institutional Banking (CIB). (FR)

**Funzioni di supporto:** La regolamentazione ha un impatto diretto sulle funzioni di supporto. C'è una massiccia espansione della conformità, del dipartimento di compensazione e dei funzionari di compensazione, del controllo e dei reparti IT. (DE, FR).

**Requisiti AML / KYC:** Vi è anche un aumento dei dipendenti a causa delle esigenze di AML / KYC, che ha aumentato il personale, ad esempio, di circa 3000 persone presso le grandi banche. (NL)

**Nuove posizioni e profili professionali:** Le maggiori responsabilità sono derivate dalle normative europee, per cui è stato necessario stabilire nuove posizioni, ad esempio responsabile della protezione dei dati, interi team responsabili della protezione dei dati, responsabile della conformità, responsabile della sicurezza. C'è la necessità di incorporare nuovi profili professionali per poter sviluppare e implementare tutti i livelli di regolamentazione che sono venuti dall'Unione Europea. (RO, ES)

## Impatto indiretto:

**Diminuzione del personale:** Nel complesso si registra una tendenza al calo del numero di dipendenti a causa delle condizioni economiche negative, come ad esempio i bassi tassi di interesse, l'aumento dei costi di lavoro dovuto alla regolamentazione, l'incremento delle attività di M&A. Anche la vendita di NPL ha avuto un impatto negativo sull'occupazione. Le funzioni commerciali, rispettivamente il retail banking, hanno risentito principalmente della regolamentazione. (DE, IT, FR)

**Costi più elevati:** L'effetto indiretto di un aumento del personale nelle funzioni di compliance sono i maggiori costi, che a loro volta hanno un impatto negativo sull'occupazione in altre aree. La situazione è in costante evoluzione. (NL, FR, IT)

**Aumento della domanda e del carico di lavoro:** Si registra un aumento del carico di lavoro in quasi tutti i settori di una banca a causa di una regolamentazione massiccia, di una maggiore richiesta da parte degli impiegati e di un maggiore sforzo nei dati da segnalare e nella consultazione con le autorità. Le aziende devono adeguarsi alle normative e quindi anche il personale deve adeguarsi. (DE, MT)

**Necessità di supporto informatico/consulenziale:** Gli esperti hanno dichiarato una massiccia espansione dei reparti IT, ma a volte anche le funzioni IT vengono esternalizzate. Vedono la necessità di un supporto tecnologico aggiuntivo o di una consulenza esterna, per poter affrontare il nuovo ambiente normativo. (DE, FR, ES)

## **6.8 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sui livelli di occupazione in conformità?**

Si è registrato un significativo aumento delle aree legate alla compliance e alla supervisione. Un aumento della conformità ha riguardato, oltre alle aree normative, anche i dipartimenti IT, HR e rischio e la gestione generale.

## Impatto sull'occupazione e nuovi ruoli:

**Significativo aumento delle assunzioni:** Nelle funzioni di compliance c'è stata un'evoluzione drammatica, con un aumento dell'occupazione dell'850% tra il 2017 e il 2018. (DE) Oltre il 40% della forza lavoro è attiva in questi settori (4.800 nel 2012 contro 6.800 nel 2018). (FR). Le 5 principali banche svedesi e le casse di risparmio hanno aggiunto circa 10.000 nuovi dipendenti negli ultimi 10 anni. (SE)

**Conformità e supervisione:** Vi è un forte aumento delle aree legate alla conformità e alla supervisione, con obblighi richiesti come lo screening dei clienti entro determinate scadenze, ad esempio nel caso della DPA. Inoltre, ci sono vari settori di sorveglianza, regolamentazione e supervisione. Il FTE per le

attività di compliance è raddoppiato o triplicato, con un conseguente aumento dei costi. (NL, SE, DE, ES, IT, RO, MT)

**Rischio e titoli:** Sono aumentate le aree legate ai rischi (operativi) e all'assistenza legale, così come le operazioni su titoli. (ES, DE)

**Reparti IT:** I dipartimenti devono applicare nuove applicazioni e tecnologie per soddisfare i requisiti normativi. Il personale, il cui ruolo comprende compiti di analisi, è soggetto a un'organizzazione permanente e a controlli di qualità (ad esempio, responsabili informatici) (FR, ES).

**Dirigenti:** C'è un aumento della forza lavoro a livello di **direzione** e di consiglio di amministrazione. (MT, IT)

**RISORSE UMANE:** Gli esperti vedono la necessità di aumentare le risorse umane e i sistemi di compensazione per le risorse umane. (ES)

**I contro-formaggi** si sono concentrati maggiormente sulla 2a e 3a linea di difesa, il che ha creato la necessità di contro-formaggi specializzati. Maggiore attenzione viene data ai codici di condotta e ai dilemmi etici. (NL).

**Centralizzazione:** Alcune banche hanno accentrato le loro organizzazioni a causa della regolamentazione. (NL)

**Adeguamento della politica di vendita:** Vi è un maggiore intervento dovuto alla conformità, in quanto le aziende hanno dovuto adeguare la loro politica di vendita e le attività di vendita. (IT).

## 6.9 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sulle modifiche dei profili professionali?

C'è stato un **aumento** del personale in materia di conformità, controllo, legale, IT e HR. Dall'altro lato, si è registrata una **diminuzione** dei posti di lavoro nel retail banking, nell'amministrazione e nel credito (posti di lavoro relativi a NPL), anche nella gestione. Il personale IT è necessario e importante, ma molto spesso il personale viene esternalizzato. Il ridimensionamento è dovuto anche alla digitalizzazione, alla chiusura di filiali e alle mutate abitudini dei consumatori. Il modo di lavorare è cambiato, con un aumento della documentazione, dei turni di formazione e la necessità di certi certificati.

### Aumento del personale e nuovi ruoli:

La **conformità e la gestione del rischio** sono aumentate. Inoltre, vi sono stati cambiamenti nel **settore dei titoli**. Uno dei motivi è rappresentato dalle nuove applicazioni per il monitoraggio dell'area di conformità. (DE, RO, IT, MT, NL).

**Controllo, legale:** I posti di lavoro nel settore del controllo, delle funzioni legali e degli audit interni sono aumentati in gran parte. Nel settore delle vendite, il tema "evitare i conflitti di interesse" ha ampliato le funzioni di controllo e i relativi profili professionali. (DE, RO, IT, MT, NL)

**IT/Digitalizzazione/Cybersicurezza informatica:** Le funzioni IT di alto livello sono aumentate del 30% tra il 2012 e il 2018. Sono aumentati tutti i profili relativi al mondo dei controlli, dell'IT e della sicurezza informatica. Ci sono cambiamenti tecnici nell'IT, ma principalmente dovuti alla digitalizzazione. Il personale IT deve avere una maggiore conoscenza dei dati. Le banche stanno diventando aziende informatiche. (SE, FR, IT, NL)

Si registra un aumento dei posti di lavoro specializzati in **scienze delle risorse umane e comportamentali**. (NL).

### Diminuzione del personale e dei profili professionali:

**Diminuzione degli sportelli bancari al dettaglio.** Le direttive hanno causato una pressione sui posti di lavoro con un profilo di istruzione inferiore, ad esempio il commercio al dettaglio, l'amministrazione e il credito aziendale. Anche la consulenza diretta, i rapporti con i clienti e tutte le attività di vendita al dettaglio sono diminuiti. Un calo di posti di lavoro è avvenuto anche a causa della chiusura di filiali bancarie, del cambiamento delle abitudini di consumo e degli sviluppi tecnologici. (NL, IT, FR, ES, RO, MT)

L'**outsourcing**, resosi necessario con l'aumento dei controlli/regolamenti, ha portato a una diminuzione del 13% del personale informatico interno tra il 2012 e il 2016. (FR)

**Automazione:** La Svezia si sta avvicinando a una società senza contanti. La gestione del denaro e dei mutui è digitalizzata e automatizzata via internet. Inoltre, c'è un'automazione del lavoro da parte dei robot, ad esempio nei call center. (SE)

**Dirigenti:** Le posizioni di dirigenti e manager di banche sono diminuite in Romania. (RO)

**Le politiche commerciali** sono diminuite e anche la collaborazione con **gli NPL** è diminuita. (IT)

### Modo di lavorare:

**Segnalazione/Documentazione:** Una comprensione di base delle norme, ad esempio la diligenza del cliente e l'aumento della reportistica e della documentazione influiscono su tutti i profili professionali. (DE, NL).

Il **personale del commercio al dettaglio**, che mirava a trovare le esigenze di cross-selling, si sta ora assicurando che i clienti ottengano i servizi adeguati alle loro esigenze e non è più basato su commissioni. (MT).

**Obbligo rigoroso della WFT (Legge sulla vigilanza finanziaria):** La legge olandese disciplina i certificati che consentono ai dipendenti della banca di interagire con i clienti o di consigliarli, ad esempio nel settore della vendita al dettaglio, ma anche in quello informatico. (NL).

**Abilità** C'è bisogno di nuovo personale professionale, formato in **competenze tecnologiche, legali e matematiche**, per implementare i nuovi cambiamenti normativi e per incorporare questi profili nell'organizzazione, così come un aumento delle competenze basate sulle scienze comportamentali. (NL, ES)

**Formazioni** L'attenzione alle attività di controllo e di compliance ha dato vita a formazioni specializzate che hanno in parte escluso le funzioni di front office e il personale di ruolo. C'è una discrepanza tra le competenze necessarie per questi profili professionali più specializzati e le persone che vengono licenziate a causa della perdita del posto di lavoro. (FR, NL)

**Istruzione superiore;** I laureati BAC+5 (Master) sono aumentati del 16% dal 2014. Più della metà degli assunti ha un BAC+5. (FR).

**Altri motivi per modificare i profili professionali:** Diminuzione del **personale retail** anche a causa della chiusura di filiali bancarie, della digitalizzazione, delle mutate abitudini di consumo e degli sviluppi tecnologici.

## 6.10 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sui costi?

I costi di conformità in alcuni paesi, ad esempio i Paesi Bassi, sono triplicati a causa di regolamenti, ad esempio le norme anti-money-laundry e le segnalazioni alle autorità, come la BCE. Si è verificato un aumento dei costi del capitale, del coefficiente di capitale proprio e della liquidità, accompagnato da costi per il personale, l'amministrazione, la supervisione e l'informatica. La riduzione dei costi è stata gestita attraverso il ridimensionamento. Svantaggi per le imprese più piccole rispetto a quelle più grandi.

### Requisiti patrimoniali:

**Supervisione:** I costi di conformità, ad es. nei Paesi Bassi sono triplicati a causa di regolamenti, ad es. le segnalazioni alla BCE a Francoforte e ad altre autorità, le norme antiriciclaggio, ecc. Poiché i dipendenti rappresentano un importante fattore di costo, le banche hanno dovuto ridurre i costi attraverso un ridimensionamento. (NL, SE)

**Quota di capitale proprio e liquidità:** La quota di capitale proprio, la liquidità e il fabbisogno di capitale sono in costante aumento a causa dell'inasprimento della normativa e dei nuovi requisiti, il che significa ad esempio maggiori costi di finanziamento. I costi del capitale sono costi diretti. Le banche hanno dovuto sacrificare alcuni settori di attività per rappresentare questi cambiamenti. (NL, DE, MT)

**Monitoraggio dei rischi:** I costi del personale di controllo e di rischio sono aumentati a causa della seconda e terza linea di difesa e delle norme antiriciclaggio (KYC). Il monitoraggio è più difficile per gli esseri umani, quindi le applicazioni sviluppate possono condurlo in modo più efficiente. (RO, NL, MT).

**La sproporzionalità:** La maggior parte delle piccole imprese (a basso salario) sono state particolarmente gravate, rispetto alle grandi imprese che hanno subito meno svantaggi economici. (DE)

### Costi del personale e amministrativi:

**Costi del personale:** Alcune posizioni di personale specializzato sono aumentate, ad esempio nel settore informatico, a causa delle nuove esigenze e delle nuove regole amministrative, più costose in termini di costi del personale. Le rigide regole sulla retribuzione hanno causato uno spostamento dei costi del personale da una retribuzione più variabile a una fissa. (DE, NL)

**Amministrazione e attuazione:** Ci sono costi elevati per aggiungere e implementare alcuni requisiti di legge causati da nuove normative e regole amministrative. L'adeguamento alle nuove esigenze ha comportato un aumento dei costi a seguito del processo di adeguamento. (IT, ES, SE).

I **sistemi informatici** hanno causato costi diretti e indiretti dovuti alla regolamentazione – **capitale e personale**. L'intera area di consulenza è gestita quasi digitalmente. I sistemi informatici costano di più, necessitano di personale specializzato e costoso, ad esempio per un monitoraggio più efficiente, per la formazione del personale e la gestione del commercio digitale e dell'online banking. È necessario più personale IT per lo sviluppo di nuove applicazioni. (MT, SE, RO).

La **centralizzazione** ha avuto un forte impatto con un forte aumento dei costi per passare da strutture decentrate a strutture centralizzate. (NL)

## 6.11 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sui cambiamenti dei modelli bancari?

I modelli di business sono cambiati rapidamente dal 2008. PSD II ha aperto il settore a terzi (FinTechs, BigTechs) e alle banche non regolamentate (banche ombra). Ciò ha causato un'evoluzione dei modelli bancari, soprattutto nel settore dei pagamenti. L'IT si occuperà dei compiti tecnici e operativi, il che comporterà un'ulteriore riduzione del personale. Il "modello bancario universale" ha compensato l'impatto della crisi finanziaria in Francia. Le banche hanno fermato l'attività bancaria ad alto rischio, che ha influito sulla competitività.

### Effetti operativi:

**Cambiamento dei modelli di business:** I modelli di business sono cambiati rapidamente dal 2008, con un motivo legato all'aumento dell'efficienza e un altro legato alla digitalizzazione. Si discute della suddivisione tra attività bancarie commerciali e retail banking. Ciò ha favorito il consolidamento. (DE, NL, ES, FR, IT, MT, RO)

Il "**modello bancario universale**" ha compensato l'impatto della crisi finanziaria in Francia con una diversificazione delle attività. La conseguenza è un mercato altamente concentrato (FR). Le principali banche francesi hanno più che raddoppiato il loro patrimonio netto dopo la crisi e ridotto i rischi per i loro bilanci. In altri paesi la situazione è diversa a causa di altri sistemi di mercato. Il modello bancario tradizionale è visto come burocratico, meno agile e meno capace di reagire. (MT).

**FinTechs/Pagamenti:** PSD II ha aperto il settore a terzi (FinTechs, BigTechs) e a modelli bancari non regolamentati. C'è un'evoluzione dei modelli bancari, soprattutto nel settore dei pagamenti. In futuro (nei prossimi 10 anni) ciò comporterà che le banche non avranno più una propria organizzazione per l'elaborazione dei pagamenti. Le aziende specializzate (FinTechs) si occuperanno di tutti i servizi di pagamento. Possono fare meglio del settore bancario con costi inferiori. Ciò crea nuovi livelli di cooperazione e nuovi livelli di efficienza con i terzi e con FinTechs. Le grandi FinTechs chiedono ora licenze bancarie. (NL, FR, IT, DE, MT)

**Digitalizzazione:** Le banche hanno chiuso molte delle loro filiali locali. Altri servizi via internet, ad es. mutui ipotecari, pagamento di fatture hanno seguito l'utilizzo delle carte di credito da parte dei clienti. Le

modifiche e l'esternalizzazione dei servizi di pagamento, il regolamento delle transazioni commerciali e la gestione del capitale patrimoniale hanno luogo.

L'attività bancaria a distanza si svilupperà ulteriormente. L'IT si occuperà dei compiti tecnici e operativi, il che comporterà un'ulteriore riduzione del personale. Le banche devono diventare più digitali per rimanere competitive. (SE, MT, IT, NL)

**L'uniformità:** La regolamentazione ha creato una maggiore uniformità tra le banche al fine di ridurre il rischio interno delle organizzazioni. D'altra parte, la crescente uniformità ha causato crescenti rischi macroeconomici nel settore. Le banche sono diventate più inoperative e digitali per rimanere competitive in un mercato con molti operatori non operativi (FinTechs, BigTechs). (NL)

### **Effetti finanziari:**

**Riduzione dei costi:** Le banche stanno cercando di rendere le loro operazioni più snelle, a causa dell'aumento dei costi dovuto alle normative e alla conformità. (NL)

**Solvibilità e governance:** I nuovi requisiti di liquidità e i cambiamenti nella corporate governance hanno avuto il maggiore impatto soprattutto sul settore bancario spagnolo. Vi è un ulteriore impatto sulla governance dei prodotti, sul regolamento delle transazioni commerciali e sulla gestione del capitale. (ES, DE, IT)

**L'attività bancaria ad alto rischio si è interrotta:** Le banche hanno interrotto l'attività bancaria ad alto rischio, ad esempio l'investment banking, ad esempio nei Paesi Bassi. Le sanzioni e i rischi connessi ad alcune attività sono stati superiori ai benefici. Ciò ha comportato costi e le banche sono diventate meno competitive e più uniformi. Con il ridimensionamento delle banche, esse non sono più in grado di servire i loro clienti più grandi, il che ha avuto un impatto negativo sulla loro competitività nel settore. Ciò ha aumentato i rischi macroeconomici. (NL, DE, MT, FR)

**Finanziamenti e crediti:** Con un aumento dei prestiti del 6,3% entro il 2019, l'attività di finanziamento è più facile in Francia che negli altri paesi dell'Eurozona. (FR). C'è un impatto nel mondo del credito, che non opera con controlli cioè non è regolamentato. (IT)

## **6.12 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione su altri cambiamenti strutturali?**

Si è registrata una massiccia diminuzione degli sportelli bancari a causa della digitalizzazione, del consolidamento, delle operazioni di M&A e dell'aumento dei costi delle polizze. Ulteriori impatti sono i problemi di redditività, la necessità di ridurre i rischi e gli svantaggi delle banche europee rispetto agli Stati Uniti. Sono previsti ulteriori consolidamenti e fusioni e acquisizioni.

### **Effetti operativi e finanziari:**

**Problemi di redditività:** I vincoli patrimoniali imposti alle istituzioni sistemiche in Europa hanno rallentato il consolidamento europeo e intensificato i problemi di redditività delle banche europee. Il settore bancario europeo è molto meno concentrato rispetto al Nord America (Stati Uniti e Canada). Per mantenere la redditività, le banche hanno dovuto ridurre i costi riducendo le filiali e i dipendenti. (FR, NL)

**Diminuzione degli sportelli bancari:** Si è verificata una rapida chiusura delle filiali delle banche “fisiche” a causa della digitalizzazione, del mobile banking e del consolidamento. Sono state chiuse anche le filiali a causa di un cambiamento della politica di vendita e dei costi della politica del rischio. In Spagna, a causa delle chiusure e della concentrazione di entità, si è registrata una diminuzione di oltre il 40% delle filiali e un calo del 34% dell'organico rispetto al 2008. Le filiali sono un patrimonio essenziale delle banche francesi, con circa 36.519 nel 2018. La diminuzione degli sportelli bancari è stata inferiore in Francia rispetto alle altre economie europee (4,7% in Francia al 26,4% nella zona euro, 2009-2018). (NL, ES RO, FR)

**Consolidazione** Regolamenti come quello di Basilea guideranno l'ulteriore consolidamento del mercato. Ci sarà un ulteriore impulso al consolidamento tra le banche, compreso un certo consolidamento transfrontaliero. Questa tendenza continuerà a livello UE ed eventualmente globale. (IT, NL, MT). C'è stata una concentrazione di entità. Un effetto positivo è che le entità sono più sane, più grandi e hanno costi inferiori. (ES)

**Fusioni e acquisizioni** Sono previste fusioni su larga scala, acquisizioni, chiusure parziali e revocatorie di importanti banche. Le piccole casse di risparmio si sono fuse con le grandi banche. Uno dei motivi è che è troppo costoso per le piccole banche rispettare i requisiti normativi, per cui alla fine devono rinunciare. (DE, SE)

**Digitalizzazione** I cambiamenti strutturali hanno spinto le banche verso la digitalizzazione. (IT). Il numero delle banche e dei fornitori di servizi bancari è aumentato. (SE). La digitalizzazione continuerà nel settore bancario e ciò porterà a un maggior numero di chiusure di filiali bancarie. (NL)

**Riduzione dei rischi;** I modelli di business rischiosi non sono più praticabili come prima. (DE) Ciò ha dato un particolare impulso al consolidamento. (IT) Le sanzioni e i rischi connessi ad alcune attività sono stati superiori ai benefici. (MT, RO)

## 6.13 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sulla parità di condizioni?

C'è un campo di gioco ineguale perché le banche ombra, FinTechs e BigTechs come Google non sono soggette alle stesse regole delle banche tradizionali. Ciò riguarda gli investimenti, i costi del personale e del capitale e la supervisione. C'è anche una situazione disomogenea tra la regolamentazione per le banche europee e quella per le banche statunitensi.

### Effetti negativi:

**Regolamentazione diversa o meno:** Non esistono condizioni di parità per le banche e le banche ombra, FinTechs e BigTechs come Google, in quanto sono meno o diversamente regolamentate, ad esempio per quanto riguarda i fondi del mercato monetario. Questo potrebbe cambiare, dato che le grandi FinTechs stanno ora richiedendo le licenze bancarie. (NL, FR, IT, DE, MT).

**Investimenti** Le normative europee, ad es. PSD II, costringevano le banche ad investire, ad es. per l'aggiornamento dell'IT per l'utilizzo online delle carte bancarie, per quanto riguarda l'autenticazione forte dei clienti durante un acquisto online (SMS OTP), anche per l'attività bancaria telefonica. L'implementazione è più costosa per le banche tradizionali, a causa della storia dei pagamenti ecc. rispetto ai nuovi attori. (FR)

**Remunerazione/costi del personale:** La globalizzazione ha conseguenze sul mercato del lavoro. Le normative nazionali sono talvolta più severe di quelle dell'UE, ad esempio in materia di retribuzione. FinTechs e BigTechs sono meno o diversamente regolamentati perché non hanno una licenza bancaria. Lavorano con un modello più snello, con meno dipendenti e costi inferiori. D'altra parte, c'è un aumento della domanda di talenti altamente qualificati. La remunerazione delle banche dovrebbe essere incentrata sulla parità di condizioni per le banche e gli altri operatori dei mercati finanziari. (DE, IT, NL, ES, SE).

### Altri effetti:

**Vigilanza, rapporto di capitale proprio e informativa:** La BCE ha applicato un unico regolamento su tutti gli Stati, sulle banche più grandi e su quelle più piccole. Ciò significa un aumento della vigilanza, della quota di capitale proprio e dei requisiti di informativa per le banche sistemiche. Questo è abbastanza significativo per le banche, ma non per FinTechs. (MT, IT)

**Mancanza di proporzionalità:** Esistono differenze tra la regolamentazione prudenziale europea e quella di altri paesi, ad esempio gli Stati Uniti. (FR, ES) A volte, le normative UE che si applicano alle banche in generale non si adattano esattamente alle banche locali e cooperative e hanno dovuto essere adattate. (RO) Vi è una mancanza di proporzionalità per quanto riguarda le banche di dimensioni diverse. (DE)

**Clienti al dettaglio:** Vi sono effetti positivi, come il miglioramento del servizio, la profilazione del rischio e la protezione della clientela retail, dovuti alla regolamentazione che sono significativi per le banche ma non per FinTechs. (MT, IT)

## **6.14 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione su un futuro mondo del lavoro?**

Regolamenti come il PSD II hanno favorito la FinTechs e la digitalizzazione accelerata, ad esempio con strumenti di verifica, automazione, scambio di informazioni, protezione dei dati e altro. L'aumento della pressione sui costi ha portato a un lavoro agile e alla condivisione delle scrivanie. I cambiamenti nel futuro mondo del lavoro sono anche guidati da altri fattori come la digitalizzazione/nuove tecnologie e la globalizzazione. La digitalizzazione può essere accelerata dalla regolamentazione, ma è anche un trigger separato. La regolamentazione e la richiesta dei clienti di un maggiore utilizzo dei servizi online hanno automaticamente suscitato la necessità di processi più digitalizzati.

### Il futuro mondo del lavoro è influenzato dalla regolamentazione:

**Scambio di informazioni e protezione dei dati:** La regolamentazione bancaria dell'UE ha accelerato i processi di digitalizzazione, ad esempio il cambiamento dei sistemi di scambio di informazioni. Inoltre, la regolamentazione della protezione dei dati ha portato all'introduzione di nuove tecnologie nella produzione/procedure che hanno reso i lavoratori in esubero. (ES)

**Automazione:** La gestione del denaro e dei mutui è digitalizzata e automatizzata via internet. C'è un'automazione del lavoro da parte dei robot, ad esempio nei call center. Le banche stanno diventando aziende informatiche. (ES, SE, NL, IT, FR, RO, MT)

**FinTechs:** Le banche dovevano tenere il passo con le industrie Fintech, pur rispettando le regole e le normative. Ciò ha comportato un costo per lo sviluppo di sistemi e costi di opportunità, rispetto ai profitti, perché le banche non erano più al servizio di alcuni settori. (MT)

**Agile lavoro / condivisione della scrivania:** Il PSD II ha avuto un forte impatto. La regolamentazione ha portato a una maggiore pressione sui costi, che ha portato, ad esempio, a un lavoro agile e alla condivisione delle scrivanie. (DE)

**Verifica:** La legislazione non consente la vendita di credito a distanza senza alcuni strumenti di verifica. D'altro canto, in Romania non esiste attualmente una legislazione sulle firme digitali. (RO)

**Modelli di rischio:** Vi è un forte impatto con riferimento ai modelli di rischio e alla tecnologia dell'informazione. Occorre prestare maggiore attenzione e attenzione alla digitalizzazione e a un nuovo mondo del lavoro. (IT)

**Impatto negativo sui lavori ripetitivi:** Il settore bancario è in declino. La regolamentazione ha avuto un impatto soprattutto sui compiti più ripetitivi, ad esempio il commercio al dettaglio e l'amministrazione. La regolamentazione non è tuttavia il fattore principale nel processo di evoluzione del "mondo del lavoro" delle banche. (NL, FR)

## Il futuro mondo del lavoro è influenzato da altri fattori:

### **Digitalizzazione/tecnologia:**

La digitalizzazione ha avuto un impatto sull'evoluzione del mercato del lavoro. Sono apparsi nuovi posti di lavoro e, rispetto a 11 anni fa, altri sono stati ridotti. Nuove competenze sono necessarie ai dipendenti per adottare nuove tecnologie. La tecnologia cambierà il modello bancario e i servizi finanziari in generale. Con l'aumento della digitalizzazione, gli effetti sono notevoli. Dal momento che tutto è collegato, tutto ne è influenzato. I cambiamenti nel mondo del lavoro sono principalmente guidati dalla tecnologia e non condizionati dalle normative. (RO, SE, DE)

**AI/Blockchain:** La trasformazione dei posti di lavoro rimane molto progressiva (AI, blockchain). Tuttavia, la regolamentazione non è il fattore principale nel processo di evoluzione del mondo del lavoro delle banche. Attualmente, l'IA (intelligenza artificiale) non viene utilizzata molto spesso, solo per il KYC e i pagamenti, ma in futuro, ci sarà un uso significativo in questo settore. (FR, MT)

**La globalizzazione:** A causa della globalizzazione, i prodotti bancari e i clienti sono meno vincolati dai confini nazionali. La Svezia stabilisce il proprio salario, ma è influenzata e influenzata da fattori dell'UE. La globalizzazione ha conseguenze sul mercato del lavoro. C'è un aumento della domanda di talenti altamente qualificati. La remunerazione delle banche dovrebbe essere incentrata sulla parità di condizioni per le banche e gli altri operatori dei mercati finanziari. (SE, NL)

## 6.15 Impatto della regolamentazione sulle modifiche alle pratiche di vendita e sui requisiti di relazione con i clienti?

**Pratiche di vendita:** La conformità ha causato una moltiplicazione dei processi e della formalizzazione, nonché un aumento della documentazione, che rendono le pratiche di vendita più complesse e rigide. La regolamentazione ha modificato il profilo del lavoro e ha aumentato l'interazione digitale con i clienti.

**Requisiti di relazione con il cliente:** Le banche devono investire di più nel rapporto banca-cliente. L'attenzione alle esigenze e alla protezione dei clienti è aumentata. Per questi nuovi requisiti sono necessarie la formazione dei dipendenti e le certificazioni. I clienti più anziani hanno difficoltà e vengono lasciati indietro.

### Pratiche di vendita:

**Adeguamento delle politiche di vendita:** Sono stati fatti interventi importanti a causa della conformità. Le società hanno dovuto adeguare le loro politiche di vendita e le attività di vendita. (IT).

**Moltiplicazione dei processi/formalizzazione:** La crescente regolamentazione ha moltiplicato i processi e i controlli nei rapporti con i clienti e ha reso più complesse e rigide le pratiche di vendita, ad esempio la formalizzazione delle offerte di prestito e l'automazione dei processi decisionali. Tutti i documenti normativi vengono consegnati al cliente (faccia a faccia), in modo che le spese e la conoscenza dei prodotti siano a carico del cliente. (FR)

**Aumento della documentazione:** Una maggiore attenzione ai conflitti di interesse nella consulenza ai clienti significa un aumento significativo della documentazione. MIFID e GDPR, in particolare, hanno cambiato il modo in cui le banche riferiscono, interagiscono e forniscono informazioni. Ha creato un'eccessiva burocrazia per le banche, i clienti e soprattutto i piccoli investitori. (DE, MT)

**Maggiore interazione digitale con i clienti:** La nuova legislazione per i segmenti retail e istituzionale ha creato una maggiore uniformità e semplicità nei prodotti retail, che ha aumentato l'interazione digitale con i clienti. I clienti al dettaglio devono effettuare le operazioni attraverso i siti web / online o presso gli ATM stessi. (NL, ES)

**Cambio di profilo professionale:** Gli esperti hanno rilevato un cambiamento nel profilo tecnico dei dipendenti. L'attività si concentra sull'attività bancaria all'ingrosso e sulla specializzazione in uffici e filiali piuttosto che sul tradizionale servizio clienti. C'è uno squilibrio nelle competenze metodologiche dei dipendenti in relazione alla diminuzione dell'interazione. (NL, ES).

### **Requisiti per il rapporto con il cliente**

**Relazione con il cliente:** Le banche devono investire di più nel rapporto banca-cliente per aumentare la fiducia dei clienti. Le banche devono diversificare il mix di canali alternativi per raggiungere i clienti e analizzare i loro modelli comportamentali. (RO, IT, SE)

**Le esigenze dei clienti:** C'è un drastico cambiamento da un orientamento alle vendite e alle commissioni a un'attenzione alle esigenze dei clienti e ai servizi, guidato dalla regolamentazione. Una migliore profilazione del rischio e una maggiore protezione per i clienti al dettaglio sono necessarie a causa della regolamentazione. (MT) La variazione nei rapporti con la clientela è dovuta principalmente a MIFID, GDPR e normative simili. (IT)

**Protezione del cliente:** Gli esperti e le misure di protezione dei clienti hanno richiesto una regolamentazione da parte dell'UE (ES). Sono aumentate anche le richieste di colloqui di vendita, di consulenza in materia di investimenti e di credito. (DE) La compliance ricorda alle banche che spesso hanno introdotto politiche commerciali non correttamente allineate. (IT)

**Formazione dei dipendenti:** La regolamentazione ha aumentato le esigenze di formazione e i requisiti del profilo professionale. Nel processo di vendita devono essere implementati nuovi requisiti. Gli istituti finanziari dovevano preparare i dipendenti a questi cambiamenti. I dipendenti hanno bisogno di molti certificati e devono rimanere aggiornati, ad strict obbligo della legge olandese WFT di regolamentare i certificati per i dipendenti della banca per interagire con i clienti o per consigliarli, ad esempio necessari nel commercio al dettaglio, ma anche in IT (DE, RO, NL).

**Problemi per i clienti più anziani:** I clienti più anziani hanno difficoltà con le nuove tecnologie. Questo significa un grande gruppo che viene lasciato indietro perché non può o non vuole imparare il sistema. Sembra che ci sia una certa resistenza a stare al passo con i cambiamenti nell'IT. Qui sono necessari molti consigli ai clienti. (SE)

## 6.16 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sulle procedure disciplinari?

I nuovi requisiti normativi hanno aumentato il numero di violazioni. Gli errori sono facilmente individuabili dall'IT e portano a conseguenze disciplinari, licenziamenti e multe. Le norme sul riciclaggio di denaro sporco sono state ovviamente più severe dopo l'applicazione. Vi è un impatto sul reclutamento e sulla retribuzione variabile. I dipendenti sono spaventati e sotto pressione.

### Motivazioni ed effetti delle procedure disciplinari:

**Le violazioni sono aumentate:** I nuovi requisiti normativi hanno aumentato il numero di violazioni. La conformità è più importante, c'è più attenzione e controllo. Le aspettative delle autorità di vigilanza sono di affrontare le violazioni in modo molto più coerente rispetto al passato. (DE, IT)

**Le procedure disciplinari** sono aumentate, ma la maggior parte delle sanzioni sono imposte a livello statunitense e questo porta all'azione dell'UE. Questo quadro è ancora debole a livello UE. (MT)

**Errori rilevati dall'IT:** Con l'aiuto della tecnologia, le ispezioni e i controlli possono essere effettuati in modo rapido ed efficiente. È facile trovare errori, con il risultato di disciplinari più severi e licenziamenti. In passato poteva essere visto come un errore o una disattenzione, ma oggi con l'informatica non c'è margine di errore. (SE, IT)

**Licenziamenti:** Si registra un aumento dei licenziamenti dovuti a violazioni di alcuni processi e a licenziamenti di personale che commette errori. (FR, SE)

**Multe:** Le multe che le banche hanno ricevuto sono state dolorose per qualche piccola negligenza. Le banche hanno acquisito gran parte delle polizze per negligenza dei dipendenti o per l'incapacità dei sistemi informativi, il che ha comportato una sanzione pecuniaria. (RO) La maggior parte delle sanzioni si riferisce a errori procedurali, spesso senza conseguenze per il cliente o la banca. (FR)

**Riciclaggio di denaro sporco:** Le norme sul riciclaggio di denaro sporco sono state ovviamente più severe dopo l'applicazione. (ES) Questo ha aumentato le procedure disciplinari e le sanzioni pecuniarie. I dipendenti cercano di evitare errori. (NL)

## Impatto delle procedure disciplinari sui dipendenti:

**Reclutamento:** Anche le sanzioni e le misure dovute alle normative europee hanno influito sulle assunzioni. È necessaria maggiore attenzione quando le banche selezionano il nuovo personale e continuano la formazione per le nuove regole, ad esempio GDPR (RO).

**Remunerazione:** Le misure disciplinari per la remunerazione variabile hanno comportato anche l'introduzione di un sistema molto più intensivo in caso di violazioni. (DE)

**Dipendenti spaventati e sotto pressione:** C'è stato uno scandalo sui mutui: I dipendenti della banca hanno falsificato le firme perché i clienti non hanno firmato la documentazione. La pressione è stata causata da normative più severe, difficili o impossibili da rispettare. (NL) La gente ha avuto paura ed è diventata più prudente. Tutto è stato trattato con estrema durezza. (MT)

**Regolamentazione nazionale più severa di quella dell'UE:** La regolamentazione bancaria olandese è una sorta di autoregolamentazione del settore bancario, ad esempio la regolamentazione della società, il codice bancario nazionale, i giuramenti dei banchieri e la legge nazionale qui istituita, diversi codici di condotta sul credito, tutto questo ha un impatto enorme. (NL)

## **6.17 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sul carico di lavoro?**

Le regole della BCE hanno aumentato il carico di lavoro in quasi tutti i settori, ad esempio nell'amministrazione, nella documentazione, nei test, nella formazione, nell'organizzazione delle pratiche commerciali, nell'attuazione dei regolamenti, nei controlli e nei processi, nei rischi e nelle tecnologie, nel KYC, ecc. I tagli al personale hanno aumentato la pressione sui restanti dipendenti. La digitalizzazione riduce il carico di lavoro ma genera anche lavoro, a causa della mancanza di personale.

### Aumento del carico di lavoro:

Le **norme della BCE e le modifiche legislative** hanno aumentato il carico di lavoro in quasi tutti i settori, ad esempio nell'amministrazione, nella documentazione, nei test, nella formazione, nell'organizzazione delle pratiche commerciali, nei regolamenti di attuazione, ecc. Una regolamentazione massiccia ha aumentato la domanda di dipendenti, un maggiore sforzo nei dati da riportare e la consultazione con le autorità. Le imprese dovevano adeguarsi alle normative e quindi anche il personale doveva adeguarsi. Ciò ha sollevato la questione della proporzionalità. (DE, NL, RO, MT)

**Documentazione:** Una maggiore attenzione ai conflitti di interesse nella consulenza ai clienti significa un aumento significativo della documentazione. (DE) La maggiore conformità si è tradotta in un aumento dei requisiti di documentazione a tutti i livelli fino alle filiali. Questo ha un impatto significativo sul carico di lavoro di ogni dipendente. In altri settori, i dipendenti dovevano svolgere lo stesso tipo di lavoro in tempi più brevi. (DE, MT)

Il carico di lavoro passa ai **controlli e ai processi:** I nuovi vincoli normativi hanno complicato i processi e modificato il tipo di lavoro. Ciò ha spostato il carico di lavoro sui controlli e sui processi e ha ridotto le attività di trading e di consulenza ad alto valore aggiunto. (FR)

**Rischio e tecnologie:** C'è un carico di lavoro più elevato nell'area dei rischi, delle tecnologie e di altri settori. (ES)

**KYC (Conosci il tuo cliente):** Ogni cliente deve essere documentato, controllato e convalidato al 100%, ad esempio per le richieste di credito. Altrimenti i dipendenti hanno problemi. (NL, RO)

**La direttiva sul credito ipotecario (MCD)** ha causato molto lavoro, ad esempio la formazione dei lavoratori e il tempo necessario per adeguarsi alle nuove normative. (ES)

**MIFID e GDPR** hanno modificato in particolare il modo in cui le banche riferiscono, interagiscono e forniscono informazioni. Hanno creato un'eccessiva burocrazia per le banche, i clienti e soprattutto i piccoli investitori. (MT)

### Altri aspetti che fanno aumentare il carico di lavoro:

**I tagli al personale hanno aumentato la pressione sugli altri dipendenti:** Le capacità del personale hanno dovuto essere ridotte in modo significativo, ad esempio perché il volume delle vendite è diminuito e le banche hanno chiuso le filiali. Di conseguenza, l'onere per i dipendenti responsabili è aumentato. La capacità del personale non è sufficiente per le consultazioni, i rapporti di gestione, il servizio clienti e le attività di vendita. (DE, RO)

**Reclutamento:** Sono aumentate una serie di attività, ad esempio l'assunzione di nuovo personale in alcune aree. C'è anche un aumento dell'attenzione dovuta alla regolamentazione. (IT)

**La digitalizzazione** riduce il carico di lavoro ma genera anche lavoro, a causa della mancanza di personale specializzato. (NL)

**E' ora di allenarsi:** La formazione normativa si svolge attualmente durante l'orario di lavoro, ma in futuro potrebbe essere necessaria al di fuori dell'orario di lavoro, il che aumenta il carico di lavoro. (FR)  
La formazione in Spagna non si svolge durante l'orario di lavoro. (ES)

**Impatto di altre normative, ad esempio il GDPR:** Ci deve essere una maggiore competenza per le diverse norme e regolamenti, con l'attenzione alla completezza della documentazione. Molti regolamenti non sono legati alle banche, ad esempio il GDPR. (SE)

## **6.18 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sullo stress da lavoro?**

Lo stress lavorativo è innescato dalla complessità e dalla mancanza di chiarezza delle normative, dal timore di violare le regole che potrebbero portare a enormi sanzioni in combinazione con una maggiore pressione da parte dei clienti e una perdita di autonomia che porta a una riduzione dell'impegno.

### Effetti negativi:

**Complessità e mancanza di chiarezza:** Lo stress è innescato dalla complessità delle norme, dall'incertezza e dalla mancanza di chiarezza nell'interpretazione delle norme. Il modo di interpretare può influenzare le operazioni bancarie. Tuttavia, deve esserci flessibilità, poiché le norme devono essere interpretate in 30 paesi. (ES, MT, NL)

**Paura di violare le regole / timore di sanzioni:** Eventuali conflitti con le leggi nazionali o le linee guida del supervisore causano stress. C'è molta pressione e grandi aspettative sui dipendenti per evitare di violare le regole. La possibile imposizione di enormi sanzioni aumenta lo stress nel lavoro quotidiano. (RO, NL, SE, DE, IT, MT)

**Paura del fallimento:** I dipendenti della banca, dal presidente alla forza lavoro di base, sentono di dover lavorare al 100%. I dipendenti sono spaventati e sotto pressione, il che comporta un aumento delle malattie e delle assenze per malattia. (RO, NL, SE, MT)

**Mancanza di conoscenza:** Le procedure della banca obbligano gli impiegati ad avere una maggiore conoscenza tecnica dei prodotti e della loro applicazione. (ES)

**Scadenze:** Ci sono scadenze parzialmente retroattive per le implementazioni (NL)

**Conflitto di interessi:** I dipendenti devono far fronte alle pressioni esercitate dai clienti per accelerare i processi, ad esempio per condurre una transazione per telefono o tramite posta elettronica non protetta, il che è contrario alle norme di conformità. (FR)

**Perdita di autonomia:** Regole rigide ostacolano il processo di vendita senza una maggiore sicurezza. Vi è una perdita di autonomia, di responsabilità e di tempo per la valutazione qualitativa delle situazioni di rischio che porta ad una riduzione dell'impegno del dipendente. (FR)

**Aumento del carico di lavoro:** Le capacità del personale sono state ridotte in modo significativo, ma le responsabilità sono aumentate, per cui si è intensificato l'onere per i dipendenti rimanenti. (NL, IT, DE, RO)

**Chiarezza:** I regolamenti bancari forniscono regole chiare e concrete che devono essere conosciute e rispettate. (ES)

## 6.19 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sulle esigenze di competenza?

Sono necessarie maggiori competenze nell'area della compliance, ma anche in altri settori quali la consulenza, i titoli e il rischio, nonché l'informatica e la scienza comportamentale. I gruppi target sono tutti i livelli di dipendenti, dall'alta dirigenza, alla <sup>seconda</sup> e <sup>terza</sup> linea fino ai dipendenti orientati al cliente. Le certificazioni diventano estremamente importanti e devono essere aggiornate regolarmente.

### Aree di competenza richieste:

**Conformità:** C'è bisogno di nuovo personale professionale, formato in competenze tecnologiche, legali e matematiche, per implementare i nuovi cambiamenti normativi e per incorporare questi profili nell'organizzazione. Alcuni lavori, soprattutto nelle aree di conformità, richiedono ora maggiori qualifiche e competenze professionali specializzate, che si traducono in molti corsi di formazione e test: Gli argomenti sono ad esempio l'esperienza giuridica e l'attuazione della regolamentazione. Questa focalizzazione sulle attività di controllo e di compliance ha creato una formazione specializzata che ha in parte escluso le funzioni di front office e il personale di ruolo. (ES, RO, MT, FR, ES, IT)

**Segnalazione e rischio:** Sono emerse nuove aree di competenza nel reporting e nella gestione del rischio. La definizione di alcune funzioni chiave deve dimostrare che i dipendenti sono sufficientemente competenti. (DE).

**Consulenza:** Sono necessarie competenze su come consigliare il cliente in merito agli investimenti di denaro, per cui le qualifiche diventano parte integrante del regolamento per i consulenti in materia di titoli. (DE, SE)

**IT e protezione dei dati:** È richiesto un maggiore know-how informatico. C'è anche la necessità di mantenere aggiornate le conoscenze a causa di nuovi compiti, ad esempio in materia di protezione dei dati, (RO, SE)

Necessità di **corsi di formazione** specializzati. Maggiore attenzione viene prestata ai codici di condotta e ai dilemmi etici.

Oltre alle competenze classiche in economia e diritto, hanno acquisito importanza anche le competenze in **scienze comportamentali**. (NL)

**Conosci il tuo cliente (KYC):** Le competenze nell'area di KYC sono necessarie per evitare il riciclaggio di denaro sporco. (NL)

**La direttiva sul credito ipotecario (MCD)** ha causato molto lavoro, ad esempio la formazione dei lavoratori e il tempo necessario per adeguarsi alle nuove normative. (ES)

**MIFID II** richiede programmi di formazione a livello nazionale e bancario, per tutti i collaboratori che forniscono consulenza ai clienti. (NL, DE)

**Formazione per trovare nuovi posti di lavoro:** Poiché la regolamentazione e altri fattori portano a riduzioni di posti di lavoro, può essere utile sostenere le persone per aiutarle a svilupparsi, offrire formazione professionale e corsi per far fronte alle nuove normative. Così, la mobilità aumenta e la capacità di trovare nuove posizioni. Questo approccio mitiga la pubblicità negativa dei licenziamenti e guadagna la fiducia dell'opinione pubblica nel processo. Gli accordi sindacali possono gestire l'istruzione a tutti i livelli. (NL, RO, FR, IT)

## Quale livello di gerarchia è interessato dalla regolamentazione?

**Gestione** Guida alle norme UE sull'idoneità dei dirigenti e del management con particolare attenzione alle competenze più ampie. C'è un aumento a livello di direzione e di consiglio di amministrazione. (MT, IT, NL)

**I dipendenti della 2a / 3a linea di difesa** hanno bisogno di capacità di comunicazione, ad esempio per formare i dipendenti e per riempire la controparte a livello di consiglio di amministrazione. (NL)

**I dipendenti che si rivolgono ai clienti** hanno bisogno di corsi di formazione specializzati **al banco**. Occorre prestare maggiore attenzione ai codici di condotta e ai dilemmi etici. La formazione è necessaria per tutti i dipendenti che forniscono informazioni o consigli ai clienti. (NL)

**La responsabilità si sposta:** In Romania, le responsabilità si spostano dal personale addetto alla compliance al personale delle filiali commerciali e bancarie. (RO)

## **6.20 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sulla quantità di formazione?**

La formazione in materia di conformità è aumentata drasticamente. Ma la formazione normativa spesso riduce la formazione sui prodotti, sui comportamenti e sulle competenze a causa dei vincoli di bilancio. La formazione a volte è inadeguata. C'è più attenzione al lavoro che alla formazione. Le certificazioni

sono importanti e devono essere costantemente rinnovate e aggiornate. È necessario collegare i requisiti. In Romania, un team di governance deve garantire la formazione e l'aggiornamento.

## Sviluppo della quantità di formazione:

**Drastico aumento dell'allenamento:** Nel 2018, l'86% di tutti i dipendenti ha ricevuto una formazione in materia di regolamentazione. Ciò corrisponde a un aumento costante rispetto all'anno precedente (78% nel 2017). (FR) La formazione sulle questioni di conformità è aumentata drasticamente, ad esempio sui dilemmi etici, sul codice di condotta, sulla spiegazione dei regolamenti e sulle linee guida. MIFID II richiede programmi di formazione a livello nazionale e bancario, per tutti gli impiegati che forniscono informazioni o consulenza ai clienti. Essere aggiornati è importante. (NL, DE)

**La formazione normativa riduce la formazione sui prodotti e sulle competenze:** La formazione normativa è sempre più obbligatoria. L'impatto della formazione normativa va a scapito della formazione sul prodotto o sul comportamento. Le banche francesi non hanno aumentato il tempo totale dedicato alla formazione. In un contesto di ristrettezze di bilancio, ciò riduce il budget per la formazione orientata alle competenze e all'occupabilità.

**Inequità:** La creazione di una formazione specialistica per il controllo e la compliance ha in parte escluso alcuni dei dipendenti con funzioni di front office. (FR)

**Addestramento inadeguato:** Se sono richieste nuove competenze, naturalmente è necessaria una maggiore formazione. Il problema è che la formazione è spesso inadeguata. Le banche non si impegnano a sufficienza e spesso non offrono la formazione richiesta. In Italia ci sono molti accordi di formazione e un organismo bilaterale. (IT)

**Priorità sul lavoro, non sulla formazione:** La regolamentazione richiedeva molto lavoro e la formazione non era una priorità. L'obiettivo era quello di portare a termine il lavoro e poi completare la formazione. C'è troppa burocrazia. È un onere dimostrare che la formazione è stata completata ad un livello elevato. (MT)

**E' ora di allenarsi:** La formazione normativa attualmente si svolge durante l'orario di lavoro, ma in futuro potrebbe essere necessaria al di fuori dell'orario di lavoro, con ripercussioni sui dipendenti. La formazione in Spagna generalmente non si svolge durante l'orario di lavoro. (FR, ES)

## Necessità di certificazioni e aggiornamenti regolari:

**Istruzione** Ci sono richieste di formazione da parte delle università e dell'industria IT per avere la conoscenza delle regole e del diritto e mantenerle aggiornate. (DE, NL, SE)

**Certificazioni e aggiornamenti:** I requisiti di certificazione sono aumentati, ma è difficile ottenerli in tempo e quando richiesto. La formazione e il rinnovo costante della certificazione, valida solo per un certo periodo di tempo, è obbligatoria. I corsi di formazione devono essere aggiornati ogni anno. In Romania si ripetono test e corsi quattro volte all'anno. I corsi di formazione sono importanti e molto positivi per il settore. (ES, NL, DE, SE, RO)

**Necessità di collegare i requisiti:** La necessità di collegare i requisiti e le competenze diventa sempre più grande. La formazione si basa sulle competenze, ad esempio in materia di mutui ipotecari e riciclaggio di denaro. Allo stesso tempo, il personale deve essere in grado di aiutare il cliente in tutta la sua attività bancaria. (SE)

**Un team di governance deve garantire la formazione e l'aggiornamento:** Per quanto riguarda la retribuzione, la legislazione deriva dalla normativa europea. In Romania, il sistema bancario ha istituito un team di governance e un organismo dedicato per occuparsi dei regolamenti dell'UE. Vogliono garantire la formazione professionale dei dipendenti, ad esempio nel settore della compliance. (RO)

## 6.21 Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione su altri argomenti?

La regolamentazione ha influenzato tutte le attività bancarie. Ha abbassato il livello degli stipendi e si è concentrata sulla riduzione del personale. Di conseguenza, questioni come la retribuzione, l'occupabilità sostenibile, la vitalità e l'agilità delle banche diventano più importanti.

**Remunerazione:** I sistemi di compensazione sono molto cambiati a causa della regolamentazione, soprattutto sul lato variabile, come i bonus di performance. (DE) La formazione del salario è stata influenzata. (SE) Per quanto riguarda la remunerazione, la legislazione deriva dalla normativa europea. (RO)

**La regolamentazione ha influenzato l'intera attività delle banche:** In generale, tutta l'attività bancaria è stata influenzata da nuove attività di regolamentazione, alcune in senso lato, altre meno, altre direttamente, altre indirettamente, ma in generale tutte le banche hanno dovuto modificare la loro struttura e quindi l'impatto sull'occupazione è stato esteso a tutta l'attività della banca. Vi è un impatto dovuto all'evoluzione dei comportamenti/abitudini dei clienti oltre a quello causato dalle normative. Tutte le aree della banca hanno subito questa influenza/trend. (IT)

**La legislazione ha portato al ridimensionamento. Questo sostiene l'attenzione all'occupabilità e all'agilità:** La legislazione nazionale ha abbassato il livello dei salari (ad esempio la retribuzione variabile) e si è concentrata sulla riduzione del personale. Di conseguenza, questioni come l'istruzione e la formazione, l'occupabilità sostenibile, la vitalità e l'agilità sono al centro dei temi di discussione tra datori di lavoro e sindacati. (NL)

## 7. Risultati dei workshop

I due workshop a Bucarest e a Malta hanno fornito ulteriori approfondimenti su come affrontare l'impatto della regolamentazione. I risultati sono riassunti qui di seguito. Le informazioni e le raccomandazioni dei workshop sono state aggiunte ai punti corrispondenti dei risultati, a meno che non vi siano già state menzionate per evitare duplicazioni.

### Impatto della regolamentazione sull'occupazione:

- La regolamentazione, come la direttiva sulla distribuzione delle assicurazioni (IDD), può portare a un conflitto di interessi tra consumatori, datori di lavoro e dipendenti delle banche e incidere in modo massiccio sul carico di lavoro e sui costi a causa degli elevati costi di attuazione.

- Le direttive dell'UE hanno avuto un impatto significativo, ad esempio sulle modalità di pagamento dei salari. Pertanto, il settore è diventato meno attraente per i talenti.

## **Auguri ai regolatori:**

### **Più dialogo:**

- La voce del settore bancario dovrebbe essere ascoltata meglio durante le discussioni su ulteriori regolamenti.

### **Più tempo per l'implementazione e la formazione:**

- Al settore bancario dovrebbe essere concesso più tempo per l'attuazione e la formazione.

### **Più armonizzazione e standardizzazione:**

- Nel settore finanziario, ad esempio in Romania, è necessaria una maggiore standardizzazione. Ad esempio per la classificazione dei profili professionali o degli standard professionali. È necessario lavorare secondo gli standard europei.
- Le linee guida, i flussi di processo, la revisione degli stipendi e i benefici non dovrebbero comportare fattori di discriminazione.
- Gli standard a livello europeo sono necessari per garantire l'uguaglianza e gli stessi requisiti in tutta Europa.
- Non esiste parità di condizioni nei Paesi Bassi, in quanto ci sono regole più basse per FinTechs per facilitare lo sviluppo. Non esistono accordi collettivi con FinTechs.

## **Migliori pratiche e raccomandazioni per altre organizzazioni:**

### **Formazione:**

- I posti di lavoro nel settore bancario sono sotto esame a causa della digitalizzazione, dell'innovazione e della regolamentazione; pertanto, la conoscenza e la formazione sono obbligatorie.
- La banca della Valletta (tra le altre) mette a disposizione una piattaforma di e-learning sulla intranet per affrontare la regolamentazione. Ci sono corsi che possono essere completati durante l'orario di lavoro, ad esempio sul riciclaggio di denaro sporco.
- La maggior parte delle banche a Malta sono passate alla formazione obbligatoria con severi requisiti di valutazione e di accreditamento come indicato dalla Malta Financial Services Authority (MFSA).
- Il sindacato olandese FNV mira ad aiutare i dipendenti ad identificare quali posti di lavoro scompariranno e quali nuovi ruoli sorgeranno e offre corsi di formazione per il cambiamento personale, sia all'interno che all'esterno del settore bancario.
- La formazione dei dipendenti deve precedere l'attuazione.

### **Condizioni di lavoro**

- La felicità sul posto di lavoro e le buone condizioni di lavoro sono importanti per essere più produttivi e per accettare meglio, ad esempio, un livello di regolamentazione più elevato.
- La comunicazione è fondamentale e determina le relazioni all'interno dell'ambiente di lavoro, tra la forza lavoro e l'azienda a vantaggio dei clienti.

### **Digitalizzazione**

- Le banche dovrebbero concentrarsi su un passaggio professionale alla digitalizzazione.
- Le sfide principali: Sicurezza del lavoro e digitalizzazione.

### **Dialogo sociale, comunicazione e relazioni industriali**

# KANTAR

- Le relazioni industriali positive garantiscono un buon governo.
- Più comunicazione con i politici e gli eurodeputati.
- Un dialogo sociale equo e ampio tra datori di lavoro e sindacati è fondamentale.

## **Riduzione dei prodotti:**

- Una riduzione dei prodotti significa una riduzione del carico di lavoro, che può aiutare i clienti e i dipendenti ad accettare meglio la regolamentazione.

## **Valutazione d'impatto**

- È necessaria un'adeguata valutazione d'impatto della regolamentazione prima di emanare la legislazione dell'UE.

## 8. Abbreviazioni e sigle

Abbreviazione/acronimo	Definizione
AMLD	Direttiva antiriciclaggio
BCESA	Comitato bancario per gli affari sociali europei
BRRD	Direttiva sul recupero crediti e la risoluzione delle crisi bancarie
CIB	Corporate e Istituzionale Bancario
CPSS	Comitato per i sistemi di pagamento e di regolamento
CRR/CRD	Regolamenti e direttive sui requisiti patrimoniali IV
DPA	Legge sulla protezione dei dati
EACB	Associazione europea delle banche cooperative
EBA	Autorità bancaria europea
EBF	Federazione bancaria europea
BCE	Banca Centrale Europea
ESA	Agenzia europea di vigilanza
ESBG	Gruppo europeo di risparmio e retail banking
ESMA	Autorità europea degli strumenti finanziari e dei mercati
FATCA	Foreign Account Tax Compliance Act (USA)
FNV	Grande sindacato nei Paesi Bassi
FTE	Equivalente a tempo pieno = Dipendenti a tempo pieno
FTSE	Borsa valori del Financial Times
GAFA(M)	Società di Internet: Google, Apple, Facebook, Amazon, (Microsoft)
GDPR	Regolamento generale sulla protezione dei dati
HR	Risorse Umane
IDD	Direttiva sulla distribuzione delle assicurazioni
IT	Tecnologia dell'informazione
KYC	Conosci il tuo cliente (parte delle norme antiriciclaggio)
M&A	Fusioni e acquisizioni
Membri del Parlamento europeo	Membri del Parlamento europeo
MFSA	Malta Financial Services Authority
MCD	Direttiva sul credito ipotecario
MiFID I, MiFID II, MiFIR	Direttive e regolamentazione del mercato degli strumenti finanziari
NPL	Prestiti in sofferenza
PSD II	Direttiva sui servizi di pagamento II
SMS OTP	Servizio messaggi brevi una sola volta Password
UNI Europa Finanza	Federazione sindacale europea dei lavoratori del settore finanziario (parte dell'UNI Europa/UNI Global Union)
WFT	Wet op het Financieel Toezicht" (legge sulla vigilanza finanziaria olandese)

## 9. Definizioni

Termine	Definizione
---------	-------------

BAC+5 laureati	Laurea triennale + 5 anni = Master
Basilea (I, II, III)	Basilea I è il primo degli accordi di Basilea e significa soprattutto un aumento della quota di capitale proprio. Basilea II è il secondo degli accordi di Basilea, (ora esteso e parzialmente sostituito da Basilea III), e contiene raccomandazioni sulle leggi e i regolamenti bancari emesse dal Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria. Basilea 3 è un quadro normativo globale e volontario sull'adeguatezza patrimoniale delle banche, sulle prove di stress e sul rischio di liquidità del mercato.
Grandi Tecnici	Il termine si riferisce alle aziende più grandi e dominanti del settore informatico come Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft, Alibaba e Tencent (WeChat)
Cybersecurity	data la proliferazione della criminalità informatica e l'archiviazione decentralizzata dei dati, la sicurezza informatica e la fintech si intrecciano.
FinTechs	Le FinTechs (Financial Technology companies) sono giovani aziende (start-up) che offrono servizi finanziari migliorati e particolarmente orientati al cliente con l'aiuto di nuove tecnologie come le app. La FinTechs si occupa di diverse attività finanziarie, in particolare di servizi di pagamento.
FTE/ Equivalente a tempo pieno	Le unità di rapporto sono unità FTE o dipendenti equivalenti che lavorano a tempo pieno. In altre parole, un ETP equivale a un dipendente che lavora a tempo pieno.
Robo-avvisori	I robo-consulenti utilizzano algoritmi per automatizzare la consulenza di investimento per ridurre i costi e aumentare l'accessibilità.
Banche ombra	Il sistema bancario ombra è un termine che indica la raccolta di intermediari finanziari non bancari che forniscono servizi simili alle banche commerciali tradizionali ma al di fuori della normale regolamentazione bancaria.

## 10. Paese Abbreviazioni

Abbreviazione	Paese
DE	Germania
ES	Spagna
FR	Francia
IT	Italia
MT	Malta
NL	Paesi Bassi
RO	Romania
SE	Svezia

Si è verificata una rapida chiusura delle filiali delle banche fisiche a causa della digitalizzazione, del mobile banking e del consolidamento.

## Appendice

### Questionario

**Progetto delle parti sociali europee nel settore bancario (VS/2019/0005) sull' *impatto della regolamentazione bancaria sull'occupazione: analizzare le migliori pratiche a livello europeo, nazionale e aziendale e sviluppare approcci comuni attraverso il dialogo sociale europeo***

### Questionario

Si tratta di un progetto di ricerca finanziato dall'UE, avviato dalle parti sociali europee (UNI, EBF, ESGB ed EACB), e guidato dalla federazione sindacale europea UNI Europa Finance, per valutare l'impatto della crescente regolamentazione europea sul settore bancario e sui loro dipendenti. L'obiettivo è scoprire se e come l'attuazione di alcune norme UE abbia avuto un impatto positivo o negativo per i lavoratori del settore bancario europeo. L'obiettivo è anche quello di raccogliere buone pratiche da tutta Europa sul modo in cui le banche e i loro lavoratori hanno affrontato l'impatto dell'aumento della regolamentazione.

Il sondaggio verrà condotto in collaborazione con l'agenzia di ricerca Kantar.

La contattiamo perché lei ha dato il suo consenso a **(UNI Europa, EBF, ESGB o EACB, si prega di adattare la vostra organizzazione)**. La partecipazione è ovviamente su base volontaria e la valutazione è anonima. Il proprio consenso può essere revocato in qualsiasi momento.

L'intero sondaggio verrà trattato con la massima riservatezza. Kantar lavora in base alle linee guida del Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati dell'Unione Europea (RGPD UE).

Importante:

1. Far riferimento al questionario in allegato per preparare l'intervista.
2. Verrà contattato prima via mail o telefonicamente da parte di un rappresentante di Kantar o da uno dei suoi partner, in modo da fissare un appuntamento per condurre l'intervista telefonica.
3. L'intervista verrà svolta nel periodo compreso tra: 18.-22.11.2019. (La preghiamo di garantire la propria disponibilità durante questa settimana.)

Vorremmo ringraziarla in anticipo per la gentile collaborazione e assistenza!

In caso di domande o dubbi, La preghiamo di contattare:

Maureen Hick  
UNI Europa Finance  
T: +32 2 234 56 54  
E: maureen.hick@uniglobalunion.org

## Indice

<b>A.</b>	<b><u>Informazioni generali</u></b> .....	<b>44</b>
<b>B.</b>	<b><u>Impatto sui dati relativi all'occupazione</u></b> .....	<b>45</b>
<b>C.</b>	<b><u>Impatto sui livelli di occupazione nell'ambito della conformità nel 2017 rispetto al 2018</u></b> .....	<b>46</b>
<b>D.</b>	<b><u>Impatto sui profili professionali</u></b> .....	<b>46</b>
<b>E.</b>	<b><u>Impatto sui costi</u></b> .....	<b>47</b>
<b>F.</b>	<b><u>Impatto sui modelli bancari</u></b> .....	<b>47</b>
<b>G.</b>	<b><u>Impatto sui cambiamenti strutturali</u></b> .....	<b>47</b>
<b>H.</b>	<b><u>Impatto sulla parità di condizioni relative alla regolamentazione</u></b> .....	<b>48</b>
<b>I.</b>	<b><u>Impatto sul mondo del lavoro del futuro</u></b> .....	<b>48</b>
<b>J.</b>	<b><u>Impatto sulle pratiche commerciali e sui requisiti di rapporto con il cliente</u></b> .....	<b>50</b>
<b>K.</b>	<b><u>Impatto sulle procedure disciplinari</u></b> .....	<b>50</b>
<b>L.</b>	<b><u>Impatto sul carico di lavoro</u></b> .....	<b>51</b>
<b>M.</b>	<b><u>Impatto sullo stress legato al lavoro</u></b> .....	<b>51</b>
<b>N.</b>	<b><u>Impatto sulle esigenze in materia di competenze</u></b> .....	<b>52</b>
<b>O.</b>	<b><u>Impatto sulla quantità di formazione</u></b> .....	<b>52</b>
<b>P.</b>	<b><u>Ulteriore impatto della regolamentazione sull'occupazione nel settore bancario</u></b> .....	<b>53</b>
<b>Q.</b>	<b><u>Migliori pratiche</u></b> .....	<b>53</b>

## Valutazione dell'impatto della regolamentazione sull'occupazione nel settore bancario dal 2008

### A. Informazioni generali

In seguito alla crisi finanziaria del 2008, l'UE ha emesso numerose nuove regolamentazioni e direttive al fine di migliorare le pratiche di gestione del rischio tra le istituzioni finanziarie e proteggere gli investimenti dei consumatori e degli investitori. Vorremmo parlarle dell'impatto della regolamentazione sull'assunzione nel settore bancario.

Innanzitutto, vorremmo chiederle alcune informazioni generali su di Lei e sul ruolo che sta svolgendo.

A1 Se lavora in più Paesi, si prega di indicare il Paese di cui si ha più conoscenza in modo da poter rispondere alle domande successive.

Francia	Germania	Italia	Malta	Paesi Bassi	Romania	Spagna	Svezia
<input type="checkbox"/>							

A2 Quale organizzazione bancaria rappresenta?

- Associazione nazionale dei datori di lavoro (EBF, ESBG, EACB)
- Sindacato nazionale (ad esempio UNI)
- altro\*

\*Se altro, specificare:

Cliccare qui per inserire il testo

A3 Qual è l'area di responsabilità/ il titolo dell'organizzazione che La rappresenta?

Cliccare qui per inserire il testo

## B. Impatto sui dati relativi all'occupazione

Innanzitutto, vorremmo parlarle dello sviluppo del settore bancario e dei dati relativi all'occupazione dalla crisi finanziaria del 2008.

1. Come si è sviluppato il settore bancario nel suo Paese dal punto di vista economico dalla crisi del 2008?

Basterebbero tre o quattro punti dell'elenco.

Cliccare qui per inserire il testo

2. In base ai dati statistici della BCE sappiamo che dalla crisi finanziaria del 2008 il numero totale di impiegati bancari in...

a) Svezia e Malta: **ha subito un aumento** di assunzioni.

b) Francia, Germania, Italia, Spagna, Romania e Paesi Bassi: **ha subito un calo** di assunzioni.

Quando pensa al Suo Paese, quali erano, secondo lei, le cause principali legate a questo andamento dei dati relativi all'occupazione dopo la crisi finanziaria?

Cliccare qui per inserire il testo

3. Potrebbero esserci molti motivi alla base di questo andamento relativo alle assunzioni dal 2008. Crede che la regolamentazione bancaria europea abbia avuto un impatto sui **dati relativi all'occupazione nel Suo Paese**?

nessun impatto	basso	moderato	forte	non lo so
<input type="checkbox"/>				

**INT:** Se crede che non ci sia stato alcun impatto/se la risposta è "non lo so": passare all'argomento successivo

4. Si prega di tenere presente che un impatto della regolamentazione europea potrebbe essere **diretto** o **indiretto**.

Per **impatto diretto** si intende ad esempio quando un'autorità di regolamentazione o la stessa regolamentazione ordina in maniera diretta di ridurre o aumentare il personale in determinati settori. Per **impatto indiretto** si intende quando l'occupazione è stata influenzata da effetti collaterali, ad esempio un aumento o una riduzione del carico di lavoro o dei costi a causa della regolamentazione.

Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione europea sui **dati relativi all'occupazione** nel Suo Paese, è stato diretto o indiretto? Si prega di elaborare la risposta, fornendo degli esempi.

Cliccare qui per inserire il testo

## C. Impatto sui livelli di occupazione nell'ambito della conformità nel 2017 rispetto al 2018

5. Il prossimo argomento di cui vorremmo discutere con Lei riguarda i livelli di occupazione, in particolare modo quelli nell'ambito della **conformità**. Le funzioni nell'ambito della conformità potrebbero aumentare o diminuire in base alla regolamentazione.

Crede che la regolamentazione bancaria europea abbia avuto un impatto sui **livelli di occupazione nell'ambito della conformità dal 2007 rispetto al 2018**?

nessun impatto	basso	moderato	forte	non lo so
<input type="checkbox"/>				

**INT:** Se crede che non ci sia stato alcun impatto/se la risposta è “non lo so”: passare all'argomento successivo

6. Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sui livelli di occupazione nell'ambito della conformità? Ha notato un aumento o una diminuzione? Si prega di elaborare la risposta, fornendo degli esempi.

Cliccare qui per inserire il testo

## D. Impatto sui profili professionali

Qui di seguito vorremmo parlare dei **cambiamenti dei profili professionali**. Dal 2008 i profili professionali potrebbero essere cambiati per la presenza di diversi requisiti. Ciò potrebbe voler dire ad esempio un aumento di professioni nell'ambito della conformità e nel settore informatico e una diminuzione nella banca al dettaglio o qualsiasi altro cambiamento.

7. Crede che la regolamentazione bancaria europea abbia avuto un impatto sui **cambiamenti dei profili professionali** dal 2008?

nessun impatto	basso	moderato	forte	non lo so
<input type="checkbox"/>				

**INT:** Se crede che non ci sia stato alcun impatto/se la risposta è “non lo so”: passare all'argomento successivo

8. Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione su questo andamento? Quali profili professionali sono aumentati, quali sono diminuiti? Si prega di elaborare la risposta, fornendo degli esempi.

Cliccare qui per inserire il testo

## E. Impatto sui costi

Ora vorremmo parlarle dell'impatto della regolamentazione sui **costi** nel settore bancario. Ciò potrebbe essere dovuto, ad esempio, all'aumento dei requisiti sul coefficiente di capitale proprio per ridurre i rischi di capitale, che vincola il capitale stesso (ad esempio, Basilea III, direttiva sui requisiti patrimoniali (CRR)).

9. Crede che la regolamentazione bancaria europea abbia avuto un impatto sui **costi** nel settore bancario dal 2008?

nessun impatto	basso	moderato	forte	non lo so
<input type="checkbox"/>				

**INT: Se crede che non ci sia stato alcun impatto/se la risposta è “non lo so”:** passare all'argomento successivo

10. Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sui costi (aumentano o diminuiscono)? Nota un qualsiasi impatto sull'occupazione innescato da eventuali aumenti di costo dovuti alla regolamentazione? Si prega di elaborare la risposta, fornendo degli esempi.

Cliccare qui per inserire il testo

## F. Impatto sui modelli bancari

Ora vorremmo parlare dei cambiamenti nei **modelli bancari**. Ciò potrebbe essere, ad esempio, l'ingresso e il successo di nuovi soggetti attivi, in particolare Fintechs o altri nuovi modelli di business, oltre al modello di banca universale.

11. Crede che la regolamentazione bancaria europea abbia avuto un **impatto sui cambiamenti dei modelli bancari** dal 2008?

nessun impatto	basso	moderato	forte	non lo so
<input type="checkbox"/>				

**INT: Se crede che non ci sia stato alcun impatto/se la risposta è “non lo so”:** passare all'argomento successivo

12. Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sui cambiamenti dei modelli bancari? Si prega di elaborare la risposta, fornendo degli esempi.

Cliccare qui per inserire il testo

## G. Impatto sui cambiamenti strutturali

Oltre ai nuovi modelli bancari potrebbero esserci altri cambiamenti strutturali nel settore bancario, ad esempio il consolidamento del mercato, la chiusura delle banche e delle filiali, M&A, ecc.

13. Crede che la regolamentazione bancaria europea abbia avuto un **impatto sui cambiamenti strutturali** dal 2008?

nessun impatto	basso	moderato	forte	non lo so
<input type="checkbox"/>				

**INT: Se crede che non ci sia stato alcun impatto/se la risposta è “non lo so”:** passare all'argomento successivo

14. Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sugli **altri cambiamenti strutturali**? Si prega di elaborare la risposta, fornendo degli esempi.

Cliccare qui per inserire il testo

## H. Impatto sulla parità di condizioni relative alla regolamentazione

Un altro argomento importante riguarda la **parità di condizioni relative alla regolamentazione**. Ciò significa che le stesse regole e regolamentazioni si applicano a tutti i soggetti attivi sul mercato, includendo le banche oltre a Fintechs e altri eventuali soggetti.

15. Crede che la regolamentazione bancaria europea abbia avuto un **impatto sui cambiamenti che riguardano la parità di condizioni relative alla regolamentazione** dal 2008?

nessun impatto	basso	moderato	forte	non lo so
<input type="checkbox"/>				

**INT: Se crede che non ci sia stato alcun impatto/se la risposta è “non lo so”:** passare all'argomento successivo

16. Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione su questo andamento? Può elaborare la risposta fornendo degli esempi?

Cliccare qui per inserire il testo

## I. Impatto sul futuro mondo del lavoro

Ora vorremmo parlare del **mondo del lavoro del futuro**, ad esempio se verrà influenzato dalla digitalizzazione, dall'automatizzazione, ecc.

17. Crede che la regolamentazione bancaria europea abbia avuto un **impatto sui cambiamenti che riguardano il mondo del lavoro del futuro** dal 2008?

nessun impatto	basso	moderato	forte	non lo so
<input type="checkbox"/>				

**INT: Se crede che non ci sia stato alcun impatto/se la risposta è “non lo so”:** passare all'argomento successivo

18. Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione su questo andamento? Può elaborare la risposta fornendo degli esempi?

Cliccare qui per inserire il testo

## J. Impatto sulle pratiche commerciali e sui requisiti di rapporto con il cliente

I prossimi argomenti riguardano le pratiche commerciali e i requisiti di rapporto con il cliente. Ciò potrebbe essere ad esempio un'interazione più digitale con i clienti, cambiamenti nel lavoro nelle filiali bancarie (passaggio da venditore a consulente, o da consulente umano a strumenti online/digitale), maggiore documentazione, ecc.

19. Crede che la regolamentazione bancaria europea abbia avuto un impatto sulle **pratiche commerciali e sui requisiti di rapporto con il cliente** dal 2008?

nessun impatto	basso	moderato	forte	non lo so
<input type="checkbox"/>				

**INT:** Se crede che non ci sia stato alcun impatto/se la risposta è “non lo so”: passare all'argomento successivo

20. Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sui cambiamenti delle pratiche commerciali e dei requisiti di rapporto con il cliente? Si prega di elaborare la risposta, fornendo degli esempi.

Cliccare qui per inserire il testo

## K. Impatto sulle procedure disciplinari

Vorremmo passare a parlare delle procedure disciplinari. Ciò potrebbe essere, ad esempio, violazioni di regolamenti o direttive (ad esempio, antiriciclaggio) che hanno causato sanzioni pecuniarie, avvertimenti o licenziamenti.

21. Crede che la regolamentazione bancaria europea abbia avuto un impatto sull'**aumento delle procedure disciplinari** dal 2008?

nessun impatto	basso	moderato	forte	non lo so
<input type="checkbox"/>				

**INT:** Se crede che non ci sia stato alcun impatto/se la risposta è “non lo so”: passare all'argomento successivo

22. Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione su questo andamento? Può elaborare la risposta fornendo degli esempi?

Cliccare qui per inserire il testo

## L. Impatto sul carico di lavoro

Il prossimo argomento di cui vorremmo discutere con Lei è il **carico di lavoro**. L'aumento del carico di lavoro potrebbe essere dovuto, ad esempio, all'aumento della documentazione, dovuto all'attuazione e all'esecuzione della regolamentazione e del rispetto della normativa bancaria europea.

23. Crede che la regolamentazione bancaria europea abbia avuto un impatto sul **carico di lavoro** dal 2008?

nessun impatto	basso	moderato	forte	non lo so
<input type="checkbox"/>				

**INT:** Se crede che non ci sia stato alcun impatto/se la risposta è “non lo so”: [passare all'argomento successivo](#)

24. Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sul carico di lavoro? Ha notato un aumento o una diminuzione? Si prega di elaborare la risposta, fornendo degli esempi.

Cliccare qui per inserire il testo

## M. Impatto sullo stress legato al lavoro

Un altro punto di interesse è lo stress legato al lavoro. Lo stress legato al lavoro potrebbe essere innescato da un elevato carico di lavoro dovuto alla regolamentazione bancaria europea o da un conflitto di interessi dovuto alla conformità e ad altri fattori.

25. Crede che la regolamentazione bancaria europea abbia avuto un impatto sullo **stress legato al lavoro** dal 2008?

nessun impatto	basso	moderato	forte	non lo so
<input type="checkbox"/>				

**INT:** Se crede che non ci sia stato alcun impatto/se la risposta è “non lo so”: [passare all'argomento successivo](#)

26. Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sullo stress legato al lavoro? Ha notato un aumento o una diminuzione? Si prega di elaborare la risposta, fornendo degli esempi.

Cliccare qui per inserire il testo

## N. Impatto sulle esigenze in materia di competenze

Potremmo ora parlare del cambiamento delle esigenze in materia di competenze nel settore bancario?

27. Crede che la **regolamentazione bancaria europea** abbia avuto un impatto sulle **esigenze in materia di competenze** dal 2008?

nessun impatto	basso	moderato	forte	non lo so
<input type="checkbox"/>				

**INT:** Se crede che non ci sia stato alcun impatto/se la risposta è “non lo so”: [passare all'argomento successivo](#)

28. Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sulle **esigenze in materia di competenze**? Si prega di elaborare la risposta, fornendo degli esempi.

Cliccare qui per inserire il testo

## O. Impatto sulla quantità di formazione

29. Crede che la regolamentazione bancaria europea abbia avuto un impatto sulla **quantità di formazione** nel settore bancario dal 2008?

nessun impatto	basso	moderato	forte	non lo so
<input type="checkbox"/>				

**INT:** Se crede che non ci sia stato alcun impatto/se la risposta è “non lo so”: [passare all'argomento successivo](#)

30. Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sulla formazione (aumenta o diminuisce)? Pensa che la quantità di formazione sia eccessiva o insufficiente? Si prega di elaborare la risposta, fornendo degli esempi.

Cliccare qui per inserire il testo

## P. Ulteriore impatto della regolamentazione sull'occupazione nel settore bancario

31. Ci sono **altri temi o settori** dell'occupazione nel settore bancario che dal 2008 sono stati fortemente influenzati dalla regolamentazione?

Sì	No	non lo so
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Se crede che non ci sia stato alcun impatto/se la risposta è “non lo so”:** passare all'argomento successivo

32. Come descriverebbe l'impatto della regolamentazione sugli altri argomenti? Quali altri argomenti o aree hanno subito un'influenza? Si prega di elaborare la risposta, fornendo degli esempi.

Cliccare qui per inserire il testo

## Q. Migliori pratiche e andamento futuro

33. Sulla base della Sua esperienza, ci sono lezioni di buone pratiche su come mitigare gli effetti negativi della regolamentazione sull'occupazione? Cosa consiglierebbe alle altre organizzazioni su come affrontare l'impatto della regolamentazione?

Cliccare qui per inserire il testo

34. Se dovesse riassumere nuovamente quali sono i tre desideri o raccomandazioni da trasmettere alle autorità di regolamentazione competenti, vale a dire la Commissione europea, l'Autorità bancaria europea o le autorità nazionali di regolamentazione? Si prega di elaborare la risposta.

Cliccare qui per inserire il testo

35. Il settore bancario sta subendo cambiamenti globali attraverso questioni come la nuova concorrenza delle grandi imprese elettroniche (Google, ecc.) e Fintech, la digitalizzazione, il cambiamento della domanda da parte dei clienti, il consolidamento, ecc. Quali sono le Sue aspettative per lo sviluppo del settore bancario del Suo Paese nei prossimi due anni? Quali saranno le questioni principali? Basterebbe qualche punto dell'elenco.

Cliccare qui per inserire il testo

36. Come valuta l'evoluzione dell'onere della conformità in un contesto simile nei prossimi due anni? Si aspetta uno sviluppo positivo o negativo? Si prega di elaborare la risposta.

Cliccare qui per inserire il testo

37. Ci sono altre osservazioni?

Cliccare qui per inserire il testo

**Grazie mille per il Suo prezioso contributo a questo sondaggio!**



### **Informazioni su Kantar**

Con uffici in più di 100 paesi, Kantar è una delle aziende leader mondiale nella scienza dei dati, le informazioni e la consulenza. Gli oltre 30.000 dipendenti di Kantar abbinano la competenza nel comportamento umano con tecnologie avanzate, contribuendo al successo e alla crescita delle aziende e delle organizzazioni leader a livello mondiale.

- Generalisti e specialisti di prim'ordine - 30.000 analisti, consulenti, ed esperti in strategie ovunque
- Metodi all'avanguardia - nelle ricerche (di mercato), nell'analisi e nella consulenza
- Ampia base di conoscenze - con banche dati e benchmark globali
- Successo comprovato - Numerosi casi di studio, relazioni a lungo termine con i clienti (~ 17 dei primi 20 lavorano con noi da oltre 10 anni)
- A livello tecnologico e digitale - stato dell'arte

### **Informazioni su Kantar Business Intelligence**

Kantar Business Intelligence è l'esperto nelle attività di ricerca a tavolino di Kantar e fa quindi parte di una delle aziende leader mondiali nelle ricerche di mercato e nella consulenza. Siamo esperti nel fornire informazioni sul mercato nazionale e internazionale, sull'industria e la concorrenza.

In quanto parte di uno dei gruppi di ricerche di mercato leader a livello mondiale, abbiamo accesso a una rete mondiale di ricercatori di mercato e beneficiamo della loro conoscenza in termini di mercati locali, fonti e lingue in 90 paesi del mondo. Questo garantisce che i dati siano sempre convalidati nel luogo in cui sono generati.

I nostri consulenti sono esperti nella ricerca di dati sui consumatori e sul mercato, di informazioni sul settore e sui principali interlocutori. Abbiamo accesso a un gran numero di banche dati esclusive. In caso di lacune informative, conduciamo colloqui mirati con fornitori, concessionari, rivenditori o esperti del settore e verifichiamo, valutiamo e analizziamo i risultati delle nostre ricerche.

Dal 2017 al 2018, Kantar Business Intelligence ha condotto il primo pilastro del progetto europeo delle parti sociali "L'effetto della normativa sull'occupazione nel settore bancario - Pilastro I"