

# FORUM HR 2017

**Giorgio Mieli**

*Responsabile Ufficio Relazioni Sindacali*

La seconda Sessione del Forum di quest'anno è dedicata alle trasformazioni digitali ed ai conseguenti impatti sul lavoro.

Direi che dopo la Sessione di questa mattina, con gli interventi particolarmente interessanti che si sono succeduti, abbiamo un quadro molto ampio della situazione del settore e delle prospettive.

In questa Sessione vogliamo soffermarci soprattutto sulle conseguenze delle trasformazioni tecnologiche e organizzative sulle risorse umane, partendo dal presupposto che sono in atto dei grandi mutamenti e che essi rispondono ad una serie di drivers – ricordati stamattina - che costituiscono una sorta di tempesta perfetta: i grandi cambiamenti specifici della settore bancario, le fusioni, le incorporazioni, le difficoltà economiche, la digitalizzazione.

L'attualità del tema è testimoniata dal fatto che proprio ieri, all'esame di maturità una delle "tracce" riguardava le nuove tecnologie e i conseguenti effetti. Ho notato, però, che nella traccia si è richiamato un articolo del Sole 24 ore, il quale già dal titolo dava un'idea allarmistica del cambiamento.

Lo diceva, ad esempio, Cornetta stamattina. Certamente abbiamo delle preoccupazioni su come si evolverà il lavoro rispetto alla digitalizzazione in un contesto difficile come quello europeo, però partire dal fatto che, come si ricava da questo articolo: "le nuove tecnologie rappresentano una minaccia", non sembra il miglior modo di indirizzare le riflessioni degli studenti.

Le nuove tecnologie, forse, possono rappresentare una minaccia, ma costituiscono anche un'opportunità; inoltre, gli investimenti nelle nuove tecnologie, come credo emergerà dagli interventi di diversi dei nostri relatori, hanno costi significativi e quindi, indubbiamente, devono suggerire interventi mirati.

Quello che noi vorremmo far emergere è anche un altro aspetto, anch'esso accennato stamattina, cioè il cambiamento delle competenze. Lo sottolineavano sia Lusignani che Cornetta, evidenziando un fenomeno che non va solo nella direzione di sviluppare nelle banche le professioni legate alla tecnologia, ma anche e soprattutto attraverso un investimento mirato nel capitale umano, in direzione di nuovi servizi rientranti in qualche modo nell'ambito della consulenza.

In sostanza, l'investimento sulle persone è un investimento importante per evidenziare non solo le competenze strettamente tecniche che saranno necessarie, ma anche quelle che tutti chiamano soft skills, cioè quelle comportamentali: problem solving, capacità di comunicare, capacità di selezionare le informazioni, capacità di autogestirsi nel lavoro. In un mondo come quello di oggi, in cui siamo bombardati da migliaia di informazioni al minuto, l'attitudine da sviluppare è proprio quella di selezionare le informazioni e di renderle funzionali all'attività che svolgiamo.

Un'altra riflessione che vorremmo fare si lega al tema del turn-over: in una situazione difficile come quella attuale il ricambio è rallentato da tutta una serie di fattori non tutti riconducibili alla riforma delle pensioni.

Sono difficoltà che dovrebbero essere superate proprio perché c'è bisogno dell'ingresso dei giovani nel lavoro: qualcuno parlerà dei "millennials", qualcuno ne ha già parlato, qualcuno poi parlerà della generazione "Z" cioè di risorse che fanno dell'interconnessione, dell'utilizzo di strumenti informatici il "pane quotidiano" perché ci sono nati e perché vivono stabilmente in un rapporto simbiotico con la tecnologia.

In effetti il settore bancario è tra i più esposti nella sfida della digitalizzazione. Infatti, la digitalizzazione dei processi interni ha eliminato alcune fasi di lavoro amministrativo e sta riducendo le attività di back office. Le fasi operative sono sempre più standardizzate ed esecutive, con conseguente riduzione e semplificazione delle attività di sportello.

Sono in continua crescita sistemi di trasferimento/prelievo/versamento di denaro basati su modalità telematiche (es. ATM, carte, incassi e pagamenti elettronici) che non richiedono l'utilizzo del contante, di documenti cartacei e non determinano la necessità per il cliente di recarsi in filiale.

La moneta elettronica e lo sviluppo dei canali telematici (on-line, phone banking, mobile banking, contact center) stanno progressivamente modificando lo svolgimento dei servizi di base, sia in termini di numero di accessi dei clienti che di operazioni effettuate, determinando una conseguente modifica delle modalità di lavoro e dei contenuti delle attività. Nascono nuovi mestieri che richiedono skills e competenze notevolmente diversi da quelle richieste in passato; inoltre molte attività che continuano ad essere presenti, vengono svolte con modalità profondamente trasformate.

È in corso, conseguentemente, una riduzione del numero degli sportelli "fisici" e una riorganizzazione della rete, anche nell'ottica di favorire una maggiore flessibilità dell'organizzazione del lavoro, con particolare riguardo al rapporto con la clientela per soddisfare le crescenti esigenze.

Sono in continua e costante crescita gli investimenti delle banche nel mercato ICT. Il rapporto presentato al Forum ABI Lab 2017 sulle tendenze del mercato ICT per il settore bancario mostra, ad esempio, le seguenti priorità:

- la priorità attribuita alla spesa in tecnologia, più del 90% delle realtà analizzate prevede il mantenimento o l'aumento del budget ICT per il 2017;
- le priorità di investimento riguardano le iniziative di Mobile e Digital Payment (70%), la dematerializzazione di processi e documenti (70%), i progetti di potenziamento delle infrastrutture tecnologiche (67%) e la gestione del rischio cyber (63%);
- la priorità, sul versante della ricerca e dello sviluppo, dei progetti che riguardano le nuove forme di assistenza e interazione con il cliente (59%) e la gestione/mitigazione del rischio cyber (52%).

I canali innovativi e telematici sono utilizzati dal 95% dei clienti, il 17% dei quali lo fa in modo esclusivo. Ciò ha ridotto il numero di "visite" dei clienti in banca (-3% nell'ultimo anno) e il numero di operazioni effettuate allo sportello, alleggerendo il personale di agenzia dalla gestione dell'operatività ordinaria e orientando lo stesso sempre più verso assistenza sui nuovi servizi ed attività di consulenza. L'agenzia resta comunque, nel 60% dei casi, un punto di riferimento anche per i clienti più evoluti.

In sintesi, le prospettive sembrano andare in direzione di:

- un numero crescente di lavoratori impiegati nelle attività commerciali, di consulenza specializzata, di customer service, con particolare riguardo a quello specialistico informatico;
- un minor numero di lavoratori impiegati allo sportello e al back office e la semplificazione e standardizzazione delle attività di sportello;
- lo sviluppo di modalità alternative di relazione con il cliente, anche a domicilio e basate sull'utilizzo di strumenti di comunicazione a distanza;
- la distribuzione e l'offerta di prodotti e servizi nuovi e personalizzati, anche non tipicamente bancari.

Nel settore bancario è prevedibile un forte cambiamento nelle competenze richieste per far fronte all'innovazione. Va ricordato tuttavia che, rispetto ad altri settori, le competenze del personale bancario risultano di medio/elevato profilo, come testimoniato dall'alta incidenza dei laureati (38% circa) e dei diplomati (56% circa).

In connessione a tali aspetti, va vista la problematica dei nuovi mestieri/professioni che si possono individuare nelle imprese o che potrebbero essere indicati, anche allo scopo di far fronte ad eccedenze di capacità produttiva, ricorrendo alla riconversione e riqualificazione del personale piuttosto che all'uscita dal ciclo produttivo.

L'altra riflessione che vorrei potesse emergere dagli interventi che seguiranno è quella dell'adattabilità delle regole.

Sotto il profilo più generale, per quanto riguarda le regole che governano l'attività creditizia, il tema è stato richiamato stamattina da Venesio. Noi, ovviamente, ci spostiamo sulla gestione delle risorse umane e possiamo ragionare sull'adattabilità delle regole del lavoro al cambiamento: un'adattabilità che soffre di una serie di difficoltà perché la nostra cultura ci porta ad avere una tendenza all'iper-regolamentazione.

Abbiamo un passato che è difficile scardinare in poco tempo, nonostante tutti gli interventi che sono stati fatti, jobs act in testa. Quindi, è un problema capire come le regole possano essere al passo con i tempi rispetto ad un cambiamento che come abbiamo visto si connota in questa fase storica per un dato fondamentale, che tutti hanno messo in luce, cioè la rapidità e l'accelerazione con la quale si realizza.

Sul piano normativo è fondamentale considerare come le esigenze sopra descritte richiedano la più ampia flessibilità nell'utilizzo delle risorse umane attraverso, la "regolazione dinamica delle mansioni e degli inquadramenti".

In proposito, innovazioni rilevanti sono state adottate sul piano legislativo con la riforma dell'art. 2103 c.c., realizzata nell'ambito del Jobs Act, e con opportuni interventi nella disciplina contrattuale del settore con il ccnl 31 marzo 2015 ed importanti accordi collettivi di secondo livello. Tuttavia tali misure richiedono ancora una particolare attenzione nella ricerca di tutti gli spazi possibili che favoriscano l'utilizzo del personale in coerenza con gli obiettivi di innovazione già ricordati.

Vorrei partire proprio da questo approfittando, anzitutto, della presenza del professor Del Conte, presidente dell'ANPAL che, oltre a ricoprire una posizione strategica, è tra coloro che hanno partecipato attivamente a questo processo di evoluzione della normativa partendo dal jobs act per arrivare al lavoro agile. Spero che su questa legge voglia darci qualche indicazione, non tanto per entrare negli aspetti tecnici, quanto per cogliere se la nuova disciplina fornisce o meno una risposta al tema dell'adattabilità delle regole del lavoro al mondo che cambia. Personalmente ritengo che la legge sul lavoro agile vada in questa direzione.

Basti ricordare in questo contesto le esperienze di smartworking o lavoro agile/flessibile, ampiamente diffuse presso numerose imprese bancarie, che risultano all'avanguardia anche in questo campo, ancor prima dell'emanazione del richiamato provvedimento legislativo che contiene fra l'altro "misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato".

Merita di essere menzionata anche l'esperienza del c.d. lavoro ibrido, adottato da un importante gruppo bancario, che mira a favorire lo sviluppo economico e l'occupazione e ad assicurare l'adattabilità delle normative vigenti alle esigenze di specifici contesti produttivi, tramite particolari modalità di svolgimento della prestazione lavorativa che – in coerenza con l'ordinamento

giuridico vigente – combinano in modo innovativo profili del lavoro autonomo con quelli del lavoro subordinato.

Entrambe queste esperienze evidenziano un profondo e progressivo mutamento delle modalità di svolgimento della prestazione attraverso un radicale cambiamento dei paradigmi tipici del lavoro nell'impresa sotto il profilo spazio-temporale; ciò potrà avere significative conseguenze anche sulle nozioni tipiche del diritto del lavoro per quel che attiene alla natura, al luogo e ai tempi della prestazione.

L'altro tema è quello delle politiche attive (l'ANPAL in questo ha un ruolo preponderante), per raggiungere o contribuire a raggiungere quell'obiettivo di ricambio generazionale che è fondamentale per arrivare ad un turn-over più accelerato.

Al di là, infatti, dei ben conosciuti e preoccupanti dati sul livello di disoccupazione dei giovani nel nostro Paese, ribadita anche in questi giorni dalla Commissione Europea, merita di essere segnalato (dati ABI al 31 dicembre 2015) come i dipendenti con età fino ai 35 anni costituiscano solo il 15% della popolazione bancaria a fronte di un 30% registrato nel 2000, mentre gli over 55 siano circa il 18%, rispetto al 4% di inizio secolo.

Ciò che ostacola un turn-over equilibrato ed omogeneo nel tempo è il riflesso sia della difficile situazione economica generale sia dei bassi livelli di redditività e produttività, da affrontare tramite le riorganizzazioni e ristrutturazioni ancora in atto.

Proprio a fronte della forte compressione dei margini di redditività, risultano sempre meno sostenibili gli oneri di ristrutturazione connessi all'utilizzo dei pur efficaci strumenti previsti dal Fondo di solidarietà di settore, cui finora le aziende hanno fatto ricorso per far fronte ad esuberi, in modo equilibrato e senza particolari impatti sociali né oneri per la collettività, fatta eccezione per l'opportuno intervento adottato in favore delle imprese del settore con la legge di bilancio 2017.

A questo proposito merita di essere sottolineato il ruolo esercitato dai Fondi interprofessionali del comparto bancario (FBA e Fondir) che, nonostante gli ottimi risultati gestionali offerti da 15 anni a questa parte, riscontrano, in questa fase, problematiche indotte dalla riduzione delle risorse disponibili per la formazione e dal rigido sistema di controlli imposto dalla disciplina, così come interpretata dalle Autorità competenti.

Abbiamo un tema di riqualificazione forte che riguarda gli over 50: questa si avvicina a rappresentare l'età media del personale bancario, nonostante gli esodi di questi anni.

Colgo l'occasione, infine, per dire che verrà messo a disposizione di tutti, per il terzo anno, il Dossier ABI sulla contrattazione di secondo livello che è

arrivato a censire 500 accordi e quindi comincia ad essere una miniera di informazione abbastanza significativa.

Lo studio dimostra che "un bel pezzo di strada" - in particolare quella che non sempre si può fare livello nazionale – viene fatto negli accordi di secondo livello che ormai stanno toccando un po' tutta la gamma delle tematiche del lavoro e non solo quelle più direttamente connesse alle riorganizzazioni ed alle ristrutturazioni.