

TERREMOTO FINTECH

Bancari e consulenti
chi rischia il posto
per l'algoritmo

INCHIESTA

FINTECH & LAVORO In Italia gli occupati del credito sono diminuiti di 58 mila unità dai 340 mila del 2007. L'intelligenza artificiale per ora ha avuto scarso impatto sugli esuberanti. Ma la competizione fra uomini e macchine è appena cominciata

Bancario vs robot

Pagine a cura
di **Francesco Bertolino**
e **Stefano Caiazza**

Entrare nella filiale di una banca in centro a Milano è un'esperienza straniante. Si può trovare di tutto: punti di ristoro, librerie, spazi di co-working, a volte persino laboratori di disegno o i finalisti di X-Factor. In fondo, oltre gli schermi, i divani e il bar, c'è spazio anche per qualche sportello, lì a ricordare che si è pur sempre nella sede di un'industria nata per maneggiare denaro. Nessuna traccia, però, della proverbiale coda: allo sportello, totem dell'era pre-tecnologica, i clienti non sono interessati. Per l'estratto conto, i bonifici e le operazioni ordinarie bastano smartphone e app: in due parole, il digital banking. Certo, il centro meneghino non costituisce un campione rappresentativo: stando ai dati Eurostat, solo il 31% degli italiani fa ricorso ai servizi bancari via internet (contro il 51% della media europea), sicché in buona parte delle 27.430 filiali sparse per la penisola è ancora necessario mettersi pazientemente in fila. Tuttavia, la chiusura di 6.739 sportelli fra 2008 e 2017 (-19,8%) segnala che per le banche italiane la rete fisica è

sempre più marginale ed è anzi destinata a ridimensionarsi ulteriormente.

Nell'ultimo piano industriale, Intesa Sanpaolo prevede lo smantellamento entro il 2021 di 1.100 filiali, quasi un quinto del totale. Da dicembre 2015 Unicredit ha ridotto il numero di sportelli di 682 unità, pari al 72% dell'obiettivo di 944 fissato in Transform 2019. Monte dei Paschi ha in programma la chiusura di circa un terzo delle sue filiali, che dovrebbero passare da 2.100 a 1.400 entro il 2021. La sua banca digitale Widiba ne ha invece aperte in quantità nell'ultimo anno, ma nella realtà virtuale. Indossando un visore, 10mila clienti della controllata di Rocca Salimbeni hanno varcato la soglia della banca 3D per controllare il conto, effettuare bonifici o ricariche telefoniche. Nelle filiali 3.0 è tutto come nella realtà, tranne che per un dettaglio: in caso di difficoltà viene in soccorso un avatar, non una persona. Esperimenti come questi allarmano i sindacati del credito, preoccupati che i sacrificati sull'altare della rivoluzione fintech siano i lavoratori dipendenti. «I processi di integrazione fra banche hanno fatto la parte del leone sul calo dell'occupazione», chiarisce Giorgio Molteni, partner

dello studio legale Trifirò & Partners. «Certamente anche il progresso tecnico ha inciso, riducendo la richiesta di addetti allo sportello e aumentando quella di consulenti finanziari. Il quadro è in continua evoluzione e il settore bancario è fra i più interessati dall'innovazione tecnologica». Benché con percentuali variabili, in effetti, tutti i modelli previsionali collocano il settore dei servizi finanziari fra quelli a più elevato rischio di automazione.

La competizione fra uomo e robot è già iniziata. Di recente, l'ad di Citigroup, Jamie Forese, ha lasciato intendere che entro il 2023 le macchine potranno rubare il posto a 10 mila dipendenti della banca d'investimento americana. In precedenza, anche John Cyran, ex ceo di Deutsche Bank, aveva lanciato un avvertimento simile: «Nella nostra banca ci sono persone che lavorano come automi. Domani avremo automi che si comportano



come persone: la triste verità per l'industria creditizia è che avremo bisogno di meno dipendenti». Per il numero uno di Barclays, Tim Throsby, «se la tua mansione principale è battere sulla tastiera, è improbabile che il tuo futuro sia roseo». In Italia la concorrenza tecnologica rischia di aumentare la pressione sull'occupazione, già provata da anni di crisi e ristrutturazioni industriali. Stando ai dati del sindacato **Fabi**, in dieci anni il settore bancario ha perso 58 mila lavoratori (-17% rispetto ai 340mila del 2007). Una tendenza che non pare destinata a invertirsi dal momento che tutti gli istituti italiani hanno già previsto ulteriori tagli. Mps, per esempio, punta a ridurre l'organico di 5.500 persone entro il 2021, Intesa di 9 mila entro il 2020, Unicredit di 14 mila entro il 2019 (già portato a termine il 64% degli esuberanti). Nell'ultimo decennio il numero di bancari è diminuito di un quinto. Quanti sopravvivranno alla fine del prossimo? Un rapporto di McKinsey stima che in pochi anni le macchine potranno rimpiazzare fino al 30% della forza lavoro negli istituti di credito. «In 15 anni la raccolta di capitale del settore nel fintech ha raggiunto circa 115 miliardi di dollari a livello mondiale, 70 circa dei quali negli Usa, 30 circa in Asia e 13-15 in Europa», riporta a *MF-Milano Finanza* Ugo Cotroneo, partner e managing director di Boston Consulting Group. «In Italia la cifra assoluta è inferiore rispetto ad altre economie, ma il tasso di crescita attuale degli investimenti è superiore». «Anche se il fintech non è un fenomeno nuovo», precisa, «negli ultimi cinque anni il trend dei finanziamenti è in forte accelerazione: l'80% dei 115 miliardi menzionati è stato investito in questo arco di tempo più ristretto».

È davvero tempo di prepararsi alla grande sostituzione robotica? Marco Brandirali, partner di Mbs Consulting, mette in guardia contro il ludismo di ritorno. «Il sistema bancario soffre da anni di una sovraccapacità strutturale, dovuta a fattori endogeni come

la dematerializzazione delle transazioni e dei processi», spiega Brandirali a *MF-Milano Finanza*. «Il fintech non avrà un impatto negativo sull'occupazione, al contrario. Negli ultimi anni le interazioni fra banca e cliente sono aumentate per numero e frequenza e, anche se non avvengono più in filiale ma a distanza, restano personali: dall'altra parte della chat e del contact center ci sono operatori in carne e ossa». Conclusioni condivise da Cathy Bessant, direttrice operativa e tecnologica di Bank of America: «Gran parte del panico che abbiamo creato nella nostra forza-lavoro è precisamente questo: paura indotta», ha dichiarato di recente. «Da anni compiti come contare il denaro, leggere gli assegni e raccogliere dati finanziari su imprese debentrici non sono svolti da umani, ciononostante i livelli di impiego sono rimasti abbastanza costanti».

Anche nel campo dell'occupazione bancaria dovrebbe, insomma, valere la legge di Lavoisier: nulla si crea, nulla si distrugge, tutto si trasforma. «L'emergere di nuovi modelli di banca, determinato anche dal fintech, richiede una profondissima riqualificazione del personale», osserva Brandirali. «La tecnologia aumenta il bisogno di intermediazione, ma servono competenze nuove: l'attività sarà molto sbilanciata verso la relazione con i clienti, perché i processi di back office sono ormai quasi completamente automatizzati». È dello stesso parere anche Cotroneo di Bcg: «Il numero di interazioni tra clienti e banche non diminuirà, anzi, perché le persone continuano a richiedere consulenza per scelte e operazioni importanti e/o complesse. Gli addetti al front office rimarranno fondamentali, ma opereranno anche da remoto tramite chat, telefonate, videochiamate e altri canali digitali, in aggiunta alla presenza fisica del cliente in filiale che si sta riducendo». Secondo Paolo Gianturco, partner di Deloitte, «in Italia la tendenza è spostare i dipendenti ad attività a maggior valore aggiunto, come vendita e assistenza al cliente: nel ricorrere al fintech, l'obiettivo è sempre

di aumentare l'efficienza della forza-lavoro almeno del 20%». «La speranza di molti manager è di non dover licenziare o comunque ridurre il personale, ma di poterlo ricollocare», prosegue Gianturco. «Far uscire persone è un costo considerevole per le aziende sia in termini di costi finanziari sia in termini di esperienza persa».

Si muove in questa direzione l'accordo siglato a febbraio 2017 fra Intesa Sanpaolo e sindacati per il cosiddetto contratto ibrido: «Si tratta di un rapporto bifronte che in via sperimentale prevede una parte di lavoro dipendente tradizionale e una parte di lavoro autonomo da consulente finanziario», spiega Molteni dello studio Trifirò. «La scommessa di Intesa ha fatto scuola, ma è ancora presto per valutare il risultato di questa iniziativa». Nelle tre precedenti rivoluzioni industriali, in effetti, dopo un iniziale periodo di stagnazione di salari e occupazione l'innovazione tecnologica ha sempre portato benefici nel lungo termine. L'economista Robert Allen ha chiamato «pausa di Engel» questo periodo di stallo prima della ripartenza e una parte degli studiosi è convinta che la quarta rivoluzione industriale si trovi precisamente in questa fase. Secondo altri economisti, però, l'avvento dell'intelligenza artificiale rischia di invalidare questa teoria: a differenza del passato, le macchine possiedono oggi abilità cognitive che consentiranno loro di sopravanzare l'uomo anche nelle mansioni intellettuali. «Quando si parla di innovazione tecnologica nel settore bancario, bisogna distinguere tra robotizzazione dei processi, che si è già affermata, e intelligenza artificiale, ancora prevalentemente in fase sperimentale», sottolinea a *MF-Milano Finanza* Gaetano Correnti, partner di Kpmg. «La prima consiste nell'automazione di attività lineari e ripetitive e non è legata alla riduzione delle risorse umane, ma all'ottimizzazione dei processi e all'abbassamento del rischio operativo. La seconda, l'intelligenza artificiale, è più avanzata e consente di interpretare e prevenire le applicazioni esistenti

che riguardano chatbot (sistemi che sfruttano l'intelligenza artificiale per creare con l'utente una conversazione che abbia un senso logico, ndr), lo studio e la comprensione di fenomeni storici, ma è ancora presto per valutare come e quanto l'intelligenza artificiale penetrerà nelle attività bancarie e finanziarie». Per saperlo, sottolinea Correnti, non bisognerà attendere a lungo: «Le tempistiche di evoluzione da uno stadio a quello successivo si sono ridotte sensibilmente rispetto a poco tempo fa: prima si parlava di anni, ora di mesi per passare da un progetto sperimentale al lancio sul mercato».

Commerzbank, per esempio, sta cercando di trasferire i robo-giornalisti sportivi nel campo dell'analisi finanziaria. Questa la tesi dei tecnici della seconda banca tedesca: se l'intelligenza artificiale può scrivere elementari cronache di partite, dovrebbe anche essere in grado di compilare semplici report come quelli relativi agli utili trimestrali delle imprese. Dovremo presto dire addio anche a consulenti e analisti finanziari? «La tecnologia resterà al servizio dell'uomo», rassicura Brandirali di Mbs Consulting. «I robo-advisor, per esempio, sono nati qualche anno fa per disintermediare il settore degli investimenti. Oggi, in realtà, molte banche stanno creando robot for advisor, utilizzano cioè quelle stesse logiche e piattaforme digitali per aiutare il gestore nella consulenza ai clienti». «Anche l'intelligenza artificiale potrà supportare e migliorare il lavoro delle persone», conclude Gianturco di Deloitte. «Fra tecnologia e persone il rapporto non è di sostituzione, ma di collaborazione». (riproduzione riservata)

Quotazioni, altre news e analisi su
www.milanofinanza.it/bancari



Sileoni (Fabi): che rischio affidare i risparmi alla AI

Lando Sileoni, segretario generale della Fabi, deve affrontare la sfida più dura: quella del progresso tecnologico. Certo, da sempre succede nel campo dell'occupazione. Ma stavolta le innovazioni sono talmente radicali che qualcuno ipotizza addirittura l'estinzione del lavoro del bancario. Ecco il suo parere sull'argomento.

Domanda. Quale impatto avrà il fintech sull'occupazione nel settore bancario nei prossimi anni? Le nuove tecnologie avranno un effetto di trasformazione o di sostituzione della forza-lavoro?

Risposta. Il fintech corre il rischio di fare ciò che Amazon ha fatto e sta facendo con la grande distribuzione: distruggere business e posti di lavoro. La disintermediazione delle tecnologie su un business delicato come quello bancario è pericolosa: sono in ballo i risparmi degli italiani che, se non maneggiati con la competenza delle professionalità bancarie, rischiano di essere gestiti senza orizzonte temporale e canoni corretti di rischio rendimento. L'Italia è il Paese con una delle più alte ricchezze finanziarie investite: sono 4 mila miliardi di euro, il doppio del debito pubblico, investiti in depositi, fondi comuni, polizze e bond. Davvero vogliamo lasciare i risparmiatori italiani soli davanti a un robot? No, non possiamo. Pensiamo ai 2 mila miliardi degli italiani investiti in fondi comuni e polizze. Certo, un computer può fare la sua profilazione del cliente in modo meccanico, ma sappiamo che l'elemento psicologico ed emotivo è centrale. Possiamo rinunciare a ciò in nome di qualche punto percentuale di risparmio sui costi del personale?

D. Come si modificherà la professione del bancario: quali nuove mansioni e competenze saranno richieste?

R. Per come la vedo io, il fintech è una distruzione creatrice: non bisogna avere preclusione a priori però il processo di introduzione va gestito con intelligenza e senza furori ideologici. Solo il rapporto umano e professionale del consulente bancario può far fare scelte avvedute: il computer non gestisce questi aspetti. Alle banche, perciò, chiediamo fin d'ora di rafforzare la consulenza professionale del risparmio che il personale bancario può svolgere meglio di una mac-

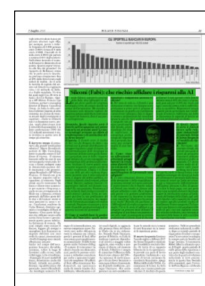
china.

D. Come stanno affrontando i principali gruppi bancari la rivoluzione fintech? Gli investimenti in formazione e riqualificazione del personale sono adeguati?

R. Ci sono situazioni diverse, il tema della formazione e della riqualificazione saranno centrali nel nuovo contratto. Il nostro timore è che le banche vedano nel fintech una strada in discesa utile solo per abbattere i costi. Ma ci importa solo questo o la gestione professionale del risparmio la lasciamo in mano a una macchina? Qualcuno ha pensato ai rischi? Ricordo che parliamo di 1.900 miliardi di credito a imprese e famiglie. Chi se la sente di affidare a un computer un processo tanto delicato? Il paradigma di una banca non possono essere solo i costi: va assicurato un servizio professionale al cliente. E poi di che cosa parliamo? I costi operativi delle banche italiane sono al 65% dei ricavi e il personale pesa solo per il 30% dei ricavi, già oggi i conti del settore, tolte le sofferenze, sono in equilibrio. Risparmiare ancora qualche punto percentuale non modifica più di tanto la redditività, ma mette in discussione la capacità di fornire un servizio professionale ai clienti.

D. Quale impatto avrà il fintech invece sulle relazioni industriali? Il contratto ibrido di Intesa Sanpaolo è il modello di riferimento?

R. Partiamo dal contratto ibrido, che prevede una quota di lavoro da promotore finanziario: abbiamo moltissimi dubbi in proposito. C'è invece ancora molto da discutere sullo smart working, ma il tavolo è aperto, anche in banca Intesa, e non vogliamo comunque che diventi un modo per allontanare il personale dalla banca, nel senso di creare un limbo per provare poi a remunerarlo diversamente. Sull'ipotesi, discussa in Abi, di spezzare in due le buste paga, con una parte fissa e una variabile, faremo le barricate. Legare la retribuzione annua all'andamento del budget della filiale, agli utili delle banche o alla capacità dei singoli



di vendere specifici prodotti rischia di disallineare l'intero comparto. Chi lavora per una banca in utile guadagnerebbe molto di più e noi non vogliamo creare due velocità retributive, una riservata ai lavoratori della banca in utile e un'altra no. (riproduzione riservata)



Per esuberanti e ricambi ci sono due fondi interbancari

Negli ultimi dieci anni circa gli occupati nel settore bancario in Italia sono scesi da 340 mila a circa 282 mila unità (vedere pezzo principale in pagina). Come sono stati ammortizzati questi 60 mila esuberanti netti? Premesso che la grande maggioranza dei fuoriusciti lo ha fatto volontariamente e che solo per una piccola minoranza la causa è stata il fallimento della banca in cui lavorava, il settore è riuscito a gestire au-

tonomamente gran parte delle tutele in uscita, oltre che le agevolazioni in entrata nel mercato del lavoro. Lo ha fatto, in particolare, tramite l'utilizzo di due fondi interbancari (non pubblici, quindi), finanziati da banche italiane e lavoratori bancari. È importante ricordare che entrambi sono attivabili solo su base sindacale, quindi con la necessaria volontà dei lavoratori coinvolti.

Il primo è il Fondo di solidarietà per il sostegno al reddito, creato nel 1999 (quindi ben prima che, nel 2015, il decreto legislativo attuativo del Jobs Act allargasse la platea dei datori di lavoro interessati da tale tipo di fondi) e atto a finanziare l'uscita dal mercato del lavoro bancario fino a 60 mesi (5 anni) prima dell'età di pensionamento, pagando 13 mensilità all'anno e i contributi assicurativi per il periodo in questione. Il fondo finanzia anche la riconversione professionale, ma è una funzione, per l'utilizzo che ne viene fatto, residuale rispetto alla prima. Si tratta quindi di un «accompagnamento»

FONDI INTERBANCARI PER ESUBERANTI E ASSUNZIONI

	Copertura	Persone coinvolte
Fondo di solidarietà	13 mensilità e contributi assicurativi per un massimo di 60 mesi prima della pensione	60.000 uscite finanziate
Fondo per l'occupazione	7.500 euro in tre anni per lavoratore	17.000 nuove assunzioni a tempo indeterminato finanziate

GRAFICA MF-MILANO FINANZA

alla pensione e non di un vero e proprio prepensionamento, visto che al termine dei (massimo) cinque anni è l'Inps che inizia a erogare gli assegni pensionistici. Dalla nascita del fondo di sostegno al reddito a oggi circa 60 mila uscite sono state finanziate in questo modo. Molti di questi 60 mila erano dipendenti con elevata anzianità lavorativa e difficilmente riconvertibili a mansioni diverse da quelle svolte per decenni, quindi nella maggior parte dei casi il fondo ha «accompagnato» i lavoratori coinvolti (sempre su base volontaria) alla pensione e non le ha invece formate per farle continuare a lavorare. Per una banca «accompagnare» alla pensione tramite il fondo di solidarietà costa in media 200 mila euro a lavoratore, quindi per «prepensionarne» 1.000 con questo metodo servono all'incirca 200 milioni di euro all'istituto di credito in questione. Il secondo fondo è nato nel 2014 e si chiama Fondo Nazionale per il sostegno all'Occupazione (Foc). È finanziato dai lavoratori bancari con la loro rinuncia an-

nuale allo stipendio di un giorno e dal 4% degli stipendi dei dirigenti bancari. La funzione del Foc non è accompagnare alla pensione ma finanziare assunzioni a tempo indeterminato. Il fondo infatti ha permesso 17 mila nuove assunzioni a tempo indeterminato (finanziandole con 7.500 euro in tre anni per lavoratore), la metà delle quali da conversione di contratti

di apprendistato e l'altro 50% tramite la creazione ex novo di posti di lavoro. Il Foc, inoltre, serve a finanziare la formazione, anche se, come nel caso del fondo di solidarietà, è poco utilizzato per questa funzione.

Per entrambi i fondi esiste una parte straordinaria. Il Fondo di solidarietà eroga fino all'80% del reddito per un massimo di 24 mesi, mentre il Foc può intervenire per ulteriori 12 mesi (per un totale di 36 mesi).

I due fondi agiscono in sinergia, grazie al ruolo di raccordo svolto da Enbicredito (Ente Bilaterale Nazionale per il Settore del Credito), nato nel 1998 e costituito dall'Associazione Bancaria Italiana (Abi) e dalle Organizzazioni sindacali dei lavoratori **Fabi**, **First-Cisl**, **Fisac-Cgil**, **Sinfub**, **Ugl Credito**, **Uilca-Uil** e **Unità Sindacale Falcri Silcea**, che ne sono i soci. Lo stesso Foc fa parte di Enbicredito, attivo nella formazione e riqualificazione dei lavoratori del settore bancario. (riproduzione riservata)

