

Sileoni (Fabi): trasformazione da gestire, ma senza tagli

Relazioni sindacali

I sindacati sono pronti al dialogo e chiedono garanzie professionali

«Trasformazione da gestire, ma senza perdere un solo posto». Da tempo **Lando Maria Sileoni**, alla guida della **Fabi**, il primo sindacato dei bancari, sta studiando l'impatto di tecnologia e Ai su lavoro e riorganizzazioni in corso nel credito a livello globale. Che riguarderanno anche il nostro Paese dove già la prossima settimana ci sono incontri sia in Unicredit sia in Intesa.

«Il contesto italiano – dice **Sileoni** – non può essere considerato come quello di altri Paesi europei dove ci sono gruppi che si sono trasformati, ma senza il confronto col sindacato e senza attenzione all'occupazione. Queste banche sono entrate anche in Italia dove c'è un clima di concorrenza e trasformazione». Nei prossimi mesi «dovremo ragionare insieme alle banche e all'Abi delle nuove figure professionali e su come gestire il cambiamento. La premessa, però, è quella fatta da Carlo Messina, il ceo della prima banca del Paese, Intesa Sanpaolo, e cioè che nessun posto di lavoro verrà toccato. Dobbiamo tenere conto di due aspetti: il primo è la garanzia professionale per i lavoratori e la tutela occupazionale. Il secondo è la trasformazione dell'organizzazione e della figura del bancario. Non si può trasformare tutto in modo veloce, il rapporto umano resta centrale. La trasformazione digitale è un dato scontato, ma va gestita e regolamentata. Anche stimolata, ma senza perdere un solo posto di lavoro, tenuto conto che il rapporto col cliente è fondamentale. Non ho dubbi che ci sa-

rà l'impegno di tutti a non toccare i posti di lavoro e a continuare in quel ricambio generazionale che fa parte di un percorso ormai collaudato che ci permette di fare uscire volontariamente chi lo vuole e di fare assunzioni di giovani».

La discesa lenta dei tassi, il miglioramento del credito e i profitti favoriscono, per ora, un dialogo sindacale molto positivo in quasi tutto il settore, alimentato anche dal fatto che lo scorso novembre **Abi e Fabi**, First, Fisasac, Uilca e Unisin hanno chiuso il contratto collettivo nazionale di lavoro più importante della storia del credito, tanto per la parte economica, con l'aumento medio di 435 euro, quanto per quella normativa che entra nel merito di questa fase trasformativa e rilancia la categoria. «L'influenza delle nuove tecnologie sta radicalmente cambiando la figura del bancario. Nuovi profili entrano nel perimetro del credito, segnando anche una cesura generazionale – afferma **Susy Esposito**, segretario generale della **Fisac Cgil** –. È cruciale far vivere la cabina di regia prevista dal contratto, per intervenire con la contrattazione d'anticipo nel dare risposte ai cambiamenti continui, e per spingere sul fronte della formazione per adeguare il bagaglio di conoscenze dei bancari». Il segretario generale della **Uilca**, **Fulvio Furlan** aggiunge che «non dobbiamo arrenderci all'idea che maggiore tecnologia debba significare meno personale. Il contratto dei bancari è molto lungimirante e va in questa direzione perché favorisce il ricambio generazionale e la gestione d'insieme dei cambiamenti con una contrattazione collettiva permanente, che si avvale di diversi strumenti, tra cui il **Foc** per favorire l'assunzione dei giovani e la cabina di regia sull'innovazione, attraverso cui le parti anticipano i processi e verificano come favorire l'occupabilità delle persone. Auspichiamo che **Abi** e le banche siano coerenti con questa impostazione».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Banche. Formazione ed esodi per affrontare l'impatto dell'AI

Per gli effetti occupazionali si guarda a strumenti tradizionali

Antonio Criscione

La preoccupazione per l'impatto dell'intelligenza artificiale serpeggia in tutto il mondo del lavoro e delle professioni. Per quanto riguarda la finanza, non mancano gli elementi di allarme. A fine agosto la fintech svedese specializzata nel buy now pay later, Klarna ha annunciato di voler portare i propri dipendenti a circa 2.000 dai 3.800 attuali. Cifra quest'ultima a cui si è arrivati già con la riduzione da più di 5.000 di un anno fa. L'azienda spiega che è solo il blocco del turnover, ma la motivazione è la maggiore efficienza dell'intelligenza artificiale (AI) rispetto agli umani. Come segnalano dal sindacato dei bancari, **Fabi**: «Una ricerca appena pubblicata in Spagna e realizzata da Randstad Research prevede che l'intelligenza artificiale cancellerà nei prossimi anni 14.890 posti di lavoro nel settore bancario nel paese iberico, pari a un calo dell'occupazione del 5,1 per cento». Secondo dati raccolti dall'Ufficio studi dell'Uilca, nel settore finanziario si stima una crescita della produttività del 25% grazie all'intelligenza artificiale, ma stando a delle analisi svolte negli Stati Uniti, circa il 35% delle attività lavorative nel settore finanziario, soprattutto nel settore amministrativo, in cui sono presenti attività ripetitive, sarà sostituito dall'utilizzo dell'intelligenza artificiale con conseguente necessità di riconversioni professionali anche tramite formazione ad hoc.

Va considerato che le banche italiane stanno facendo rilevanti investimenti nell'ammodernamento tecnologico e anche dell'intelligenza artificiale e che da anni è già in corso la riduzione del personale, in genere gestita attraverso gli ammortizzatori del settore e la formazione dei dipendenti.

In molti vedono l'intelligenza artificiale certamente come un supporto per l'attività umana, senza sbilanciarsi su effetti occupazionali. Giuseppe Maifredi, Chief Data & Analytics Officer di Bper - una banca molto impegnata nell'innovazione tecnologica - afferma: «Nel settore ci sono delle trasformazioni in corso, che non dipendono solo dall'intelligenza artificiale e che determineranno il futuro dell'occupazione. Quello che è certo è che l'intelligenza artificiale ha un ruolo di supporto rispetto alle attività dei dipendenti nelle nuove modalità di svolgimento del lavoro bancario».

Anche l'Abi, l'associazione delle imprese bancarie, in un'audizione al Cnel nel mese di giugno, si era mantenuta sulle questioni di principio, senza fare stime su possibili riduzioni del personale. In particolare l'Abi ha sostenuto che: «L'intelligenza artificiale può contribuire a migliorare i servizi bancari a supporto di famiglie e imprese ma non si può prescindere dal mantenere la persona al centro, non essendo possibile rinunciare all'impiego delle capacità intellettive e professionali delle persone. Anche nella prospettiva del mondo bancario l'intelligenza artificiale può supportare e facilitare i compiti delle persone ma non sostituirle».

Secondo i dati raccolti **dalla Fabi**, il gruppo Intesa Sanpaolo ha pianificato 5 miliardi di investimenti nel piano industriale 2022-2025, Unicredit 3 miliardi tra il 2022 e il 2024. Per Banco Bpm la cifra messa a bilancio per il periodo 2023-2026 è di 600 milioni, non troppo diversa dai

500 milioni pianificati dal gruppo Bper nell'arco temporale che va dal 2022 al 2025, mentre ammonta a 350 milioni l'investimento del Monte dei Paschi di Siena (2022-2026). In queste cinque banche il numero degli occupati dal 2012 a oggi si è ridotto già di circa 33mila unità, considerando la differenza tra le uscite e le nuove assunzioni. Più in generale nello stesso periodo per l'intero settore a circa 90mila uscite sono corrisposte circa 40mila assunzioni.

Secondo **Lando Maria Sileoni**, segretario generale **Fabi**: «L'AI guida da tempo l'attività automatizzata allo sportello, ma non ha ancora conquistato del tutto il mondo del credito. E l'occupazione? La trasformazione sarà gestita con la formazione e la riqualificazione del personale, poi gestendo le uscite volontarie col fondo di solidarietà e garantendo il ricambio generazionale con l'ingresso di giovani under 36». Per il sindacato si tratta di uno «strumento di competitività che non può che passare per lo sviluppo delle competenze di chi ci lavora e per la riqualificazione professionale» e ricorda che nel solo 2023 i primi gruppi bancari hanno investito più di 17 milioni di ore in formazione del personale.

Dal canto suo Giuseppe Bilanzuoli, segretario nazionale Uilca, afferma: «La digitalizzazione e l'utilizzo sempre crescente dell'intelligenza artificiale nel mondo del lavoro fan-



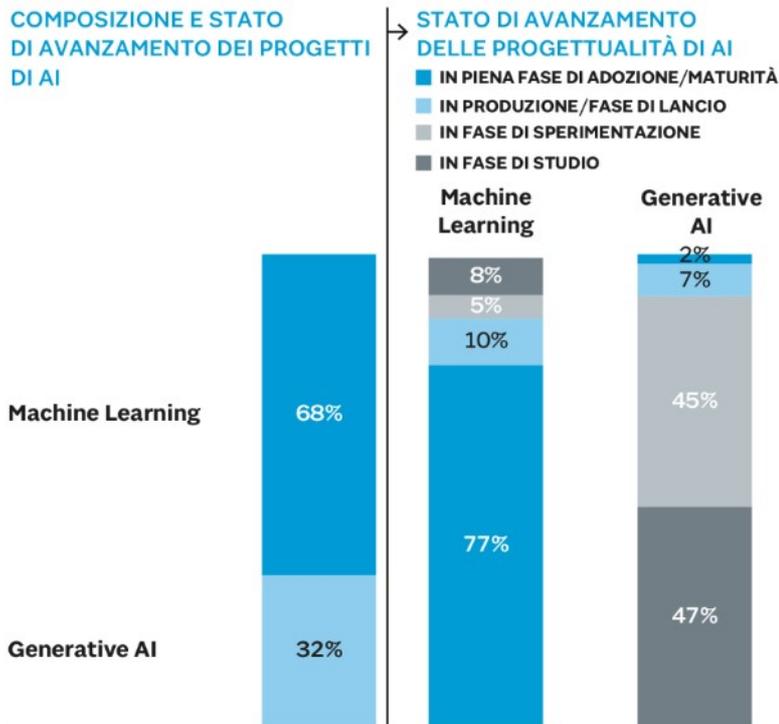
no parte di un processo inarrestabile che, come Sindacato, abbiamo il dovere di governare. Il maggiore utilizzo della tecnologia può produrre effetti positivi anche in termini occupazionali a condizione che si eviti un'applicazione miope che guardi solo al taglio del costo del lavoro». Anche Bilanzuoli indica che un utilizzo regolamentato e ben gestito della digitalizzazione può dare vita a un miglioramento delle competenze e innescare un processo di aggiornamento professionale continuo «che ad oggi è la miglior risposta per tutelare i posti di lavoro e la competitività delle imprese». «Guidare scenari complessi in arrivo - conclude -, come quelli determinati dalla digitalizzazione dei processi, è possibile e in quest'ottica sono stati individuati strumenti che consentono una contrattazione collettiva permanente. Tra questi in primis la Cabina di Regia prevista nel Contratto Nazionale del Credito del novembre 2023».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'ANALISI. Composizione e stato dei progetti di Ai

DS6640 DS6640

L'analisi rivela una netta predominanza del Machine Learning nei progetti di AI, con una maggiore maturità implementativa rispetto alla Generazione AI. Mentre il Machine Learning è ampiamente adottato e maturo, la Generative AI è ancora nelle fasi iniziali di sviluppo e sperimentazione. In % sul totale sul totale dei progetti di AI indicati

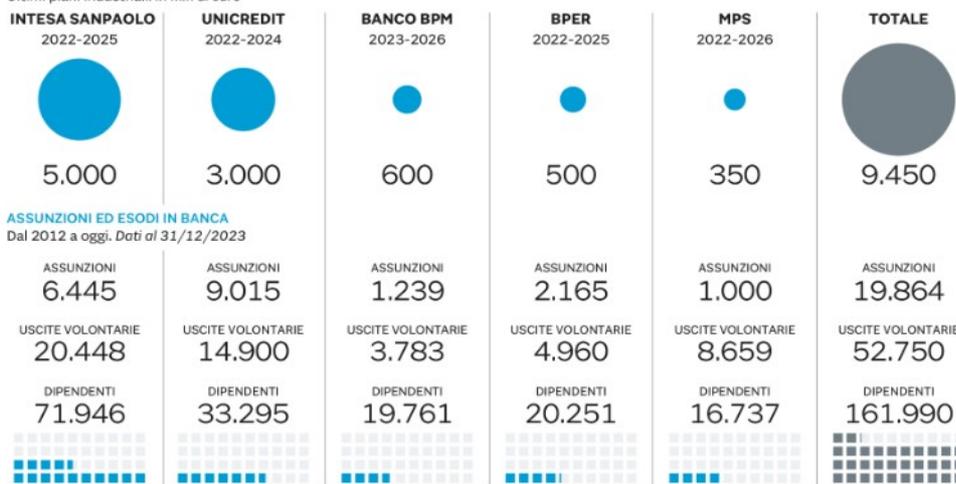


Fonte: Cetif - Università Cattolica

I NUMERI. Banche e tecnologia

GLI INVESTIMENTI TECNOLOGICI DELLE BANCHE

Ultimi piani industriali. In mln di euro



Fonte: dati Fabi da piani industriali

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6640 - S.29401 - L.1620 - T.1677

DS6640 **10mila** DS6640

SPORTELLI BANCARI CHIUSI

In dieci anni sono stati chiusi oltre 10mila sportelli. Nell'operatività la clientela sfruttata sempre più l'omnicanalità

IL LAVORO NEL CREDITO

Ingegneri e informatici dietro le filiali virtuali delle banche

Cristina Casadei — a pag. 6

Ingegneri e informatici dietro le filiali virtuali: i nuovi bancari nativi digitali

Credito. L'intelligenza artificiale permea tutte le aree e la flessibilità arriva allo sportello. La tecnologia trasforma il lavoro in banca: in media un quinto delle assunzioni riguarda profili tech per progettare sistemi, software, servizi e garantire la sicurezza



In dieci anni chiusi oltre 10mila sportelli. Nell'operatività la clientela sfrutta sempre più l'omnicanalità

Pagina a cura di

Cristina Casadei

Suona il telefono. Numero fisso, è uno 02, la chiamata è da Milano. «Buongiorno! Sono Silvia G., ricorda? La bancaria». L'invito ad andare in filiale per valutare un piano di accumulo o una nuova polizza, per strana coincidenza, arriva proprio mentre nasce questo articolo. Silvia G. lavora in una grande banca, ormai da qualche decennio. Fa prevalentemente consulenza sul risparmio e sui mutui. Nella classifica delle attività creditizie è ancora una delle più diffuse e più umanizzate. Diversamente, per esempio, dalle attività di cassa che sono in forte calo da tempo, con la diffusione di strumenti di pagamento elettronici e digitali e delle app che hanno messo la banca in tasca ai clienti. Dietro la filiale virtuale sta crescendo una nuova generazione di bancari nativi digitali, fatta di profili tecnologici, spesso ingegneri e informatici, esperti in cybersecurity, solution architect, data scientist, software engineer e functional analyst per progettare sistemi, software, servizi e prodotti sempre più all'interno degli istituti, ma anche

per garantire la sicurezza della banca nello smartphone (si veda altro articolo in pagina). Per tutti c'è un nuovo modo di lavorare, con più flessibilità oraria e smart working.

I nuovi profili dei bancari

In media si può stimare, pur con le dovute differenze che raccontiamo, che quasi un quinto delle nuove assunzioni è in ambito tech, perché è qui che sta avvenendo il cambiamento, anche organizzativo, più profondo, come ci spiegano le banche che abbiamo sentito (Intesa Sanpaolo, Unicredit, Banco Bpm, Bper, Bnl Bnp Paribas, Credit Agricole, gruppo Sella e Credem, mentre Mps ha declinato). Con punte del 50%, racconta Roberto Cascella, chief people and culture officer di Intesa Sanpaolo, dove «in una fase di grande trasformazione digitale quasi metà dei 4.600 giovani che abbiamo assunto nei tre anni passati hanno competenze in ambito tech e IT che consideriamo strategiche per la crescita nei prossimi anni». Secondo l'interpretazione di Siobhan Mc Donagh, head of people and culture di Unicredit, «le conoscenze specifiche del ruolo rimangono un must, ma le competenze digitali stanno diventando centrali». Però, precisa la manager, «non si tratta necessariamente di avere una profonda cono-

scenza tecnica, piuttosto di avere un alto livello di comprensione delle nuove tecnologie e dei relativi vantaggi». Del resto, ci spiega Géraldine Conti, chief people & engagement Bnl Bnp Paribas «il presente e il futuro del settore bancario passano attraverso il concetto di evoluzione, che si traduce nella capacità di comprendere le complessità, vivere e guidare il cambiamento con una mentalità nuova, flessibile, aperta, con competenze rinnovate. È ciò che stiamo realizzando in Bnl Bnp Paribas, investendo in numerose iniziative finalizzate a costruire, attraverso l'ascolto attivo e l'ingaggio dei nostri colleghi, un nuovo modo di fare banca, innovativo, efficiente e sempre più orientato al mercato e alle esigenze dei clienti».

La filiale virtuale e l'AI

Nella filiale virtuale i clienti che hanno bisogno di aiuto trovano le prime ri-



sposte, a ogni ora, nella nuvoletta in chat. Generate per lo più dall'intelligenza artificiale. Del resto le abitudini di una parte importante della clientela – ma non tutta – sono profondamente cambiate e la banca nello smartphone piace. Solo per dare un'idea, in Banco Bpm, circa l'85% delle operazioni dei clienti retail sono da remoto. Spesso anche per necessità, perché le filiali continuano a chiudersi: i dati del report statistico di Banca d'Italia, Banca e istituzioni finanziarie, di fine marzo, dicono che in Italia sono operativi 20.160 sportelli, al 31 dicembre 2023, dove operano 262.250 dipendenti. Andando indietro di 10 anni, al 2014, gli sportelli erano 30.740, i lavoratori 303.595. Ognuno saprà fare conti e proporzioni, ma in estrema sintesi in 10 anni sono stati chiusi un terzo degli sportelli, oltre 10mila, e i bancari sono più di 40mila in meno. Una discesa che per le filiali continua: secondo un report della First Cisl nel primo semestre di quest'anno sono spariti altri 163 sportelli.

La flessibilità si espande

Cambiano le competenze, ma cambia anche il modo di lavorare, meno legato al concetto della presenza fisica, laddove possibile, e più a quello dei risultati, perfino nelle filiali, dove il lavoro flessibile si è affacciato con sperimentazioni importanti, come quella di Intesa Sanpaolo. E di Bnl Bnp Paribas. Una flessibilità che è sempre più motivo di attrattività, confermano tutti i direttori delle risorse umane, soprattutto tra i più giovani e i profili tech.

Ma vediamo. Per i 90mila lavoratori di Intesa da inizio 2023 esiste un modello organizzativo del lavoro che integra tutta la flessibilità, dal lavoro agile all'orario di lavoro, alla settimana corta, molto apprezzato e che si sta sperimentando anche nelle filiali più grandi. Cascella sostiene che Intesa ha «introdotto tra i primi in Italia misure innovative per favorire il benessere delle persone in banca e un equilibrio ottimale tra vita privata e lavorativa. L'attrattività di un datore di lavoro è sinonimo di competitività e questo vale anche per il settore bancario». Il cambiamento del lavoro in un gruppo come Unicredit avviene con un focus molto attento alle 4 generazioni che «permette di fare tesoro delle esperienze dei colleghi senior e di sfruttare

la generazione dei nativi digitali. Negli ultimi 3 anni abbiamo inserito nel gruppo circa 9mila giovani, di cui 2.400 in Italia. L'equilibrio di genere è una delle nostre priorità», ci dice Mc Donagh. Per allineare le competenze Unicredit sfrutta la Unicredit University, con cui «siamo impegnati a promuovere per le nostre persone un ambiente di apprendimento il più completo possibile – sottolinea la manager – che offra opportunità per sviluppare e rafforzare le competenze necessarie sia per il presente che per il futuro. L'ecosistema di apprendimento è progettato su misura per sbloccare il potenziale delle nostre persone e non manca un'offerta dedicata alle nuove tecnologie».

Il focus nelle assunzioni

Da Banco Bpm spiegano che «la digitalizzazione dei servizi offerti e la forte riduzione dell'operatività allo sportello, hanno portato a un incremento dell'attività di consulenza qualificata alla clientela ed alla ricerca di profili in grado di accelerare il percorso di digitalizzazione». Questo significa anche soluzioni organizzative coerenti con il nuovo contesto, come ad esempio la Digital Branch, ma anche spostare il focus nelle assunzioni. Nella rete commerciale i percorsi di studio in ambito economico e giuridico rimangono quelli di riferimento, ma nelle strutture di sede dal 2017 ad oggi, il 17% delle assunzioni, quindi quasi una su 5, ha riguardato persone con un percorso scolastico Stem.

Giuseppe Corni, chief human resource officer di Bper, riconosce che «c'è un percorso di continua evoluzione che vede nelle competenze relative al digitale, all'innovazione tecnologica e ai cambiamenti nel comportamento dei consumatori alcune delle figure professionali più richieste. Le nuove tecnologie aiutano a semplificare i processi interni, coniugando una più flessibile ed efficace organizzazione del lavoro con servizi al cliente, digitali e non, in ottica multicanale, sempre più completi ed efficienti». In questa fase, in Crédit Agricole Italia è in corso un importante piano di ricambio generazionale, che ha portato all'inserimento di oltre 1.100 giovani under 35 nel biennio 2022-2023 integrando profili diversificati: digitali, tecnico scientifici ed umanistici.

I profili neo inseriti sono caratteriz-

re l'uso dell'intelligenza artificiale in tutte le aree: da CaixaBank a BBVA che la stanno integrando nell'organizzazione a Santander che la considera strategica per l'efficienza dell'organiz-

zati da un'età media di 27 anni, il 50% ha un background di studi Stem, It e digitale ma anche umanistico, circa il 60% sono donne e la stessa quota ha esperienze di studio o lavoro all'estero. Trasformazione digitale sì, ma il chief governance officer Matteo Bianchi precisa che «nel gruppo il Progetto Umano rappresenta uno dei pilastri che reggono il nostro modello valoriale e per questo rappresenta anche uno dei nostri principali filoni di investimento». Ormai, però, continua Andrea Bassi, direttore del personale di Credem è «riduttivo parlare del "lavoro da bancario" come da immaginario collettivo perché sempre più sono richieste competenze tecniche e soft skills molto trasversali. C'è una importante evoluzione del nostro modo di fare banca che va e andrà sempre più verso una relazione omnicanale – che include filiale, sito, app – nei confronti del cliente, ma senza perdere di vista la relazione umana. Le nuove figure che vengono assunte si concentrano nelle reti di consulenza, sia retail che private banker, nei servizi e canali virtuali, area Futuro che include organizzazione, sistemi informativi, dati e innovazione. In passato le aree di provenienza dei nostri neoassunti erano più legate al mondo economico e giuridico, oggi c'è un orientamento soprattutto per profili laureati in ingegneria, matematica, informatica, fisica, statistica».

L'opportunità dell'AI

Guardando in prospettiva, l'intelligenza artificiale rappresenta una delle frontiere più concrete su cui le banche stanno lavorando e che è già entrata nel confronto col sindacato (si veda altro pezzo in pagina). Marco Landi, responsabile risorse umane del Gruppo Sella, conferma che «l'intelligenza artificiale inizia a far parte delle attività aziendali: in Sella, la consideriamo un'opportunità per le nostre persone di disporre di strumenti che supportino il loro lavoro, mantenendo però sempre al centro la competenza e la qualità individuale». Questo impatta molto sulle competenze. «Rispetto al passato – spiega Landi – le assunzioni non si limitano più al solo background in economia, ora cerchiamo competenze diverse, da ingegneria a scienze matematiche e statistiche, legali, grafiche e di comunicazione».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

zazione. L'evoluzione, secondo uno studio di Randstad research, porterà una perdita netta di 14.890 posti di lavoro. Un bancario su cinque si dice preoccupato di perdere il posto.

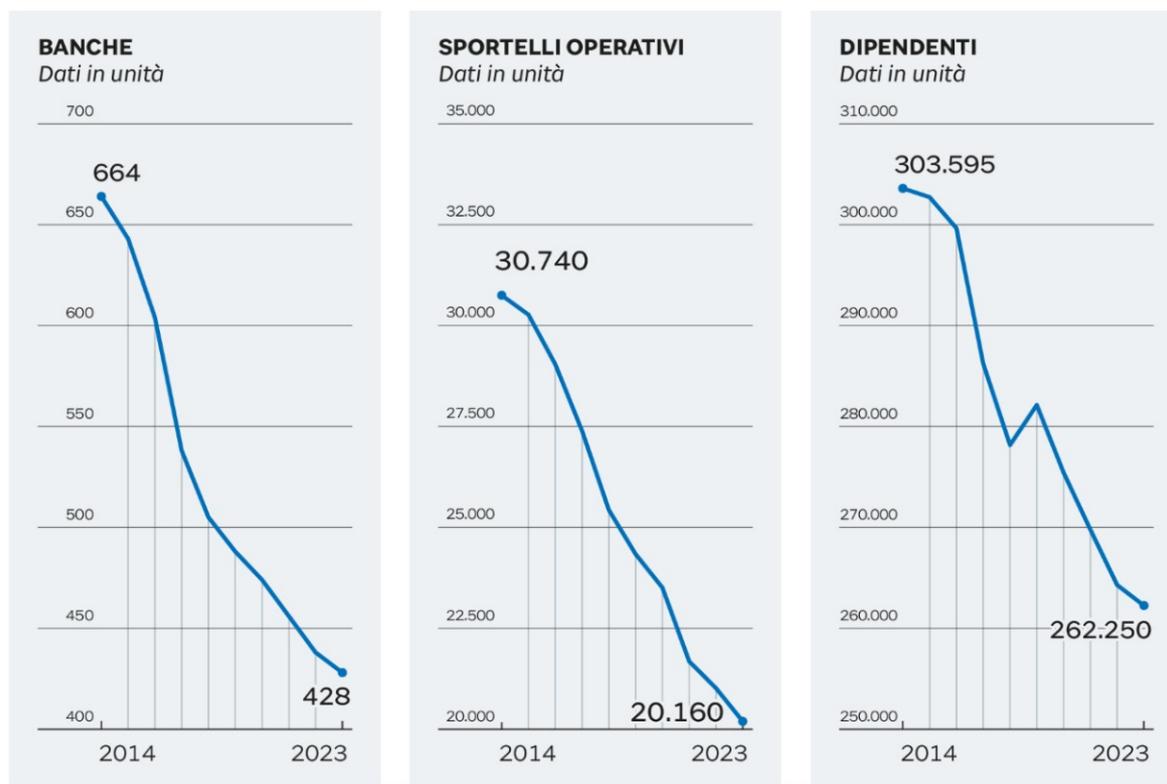
LA PERDITA DI POSTI IN SPAGNA

Nelle scorse settimane un'inchiesta sul quotidiano spagnolo La Vanguardia ha raccontato come le banche spagnole si stanno preparando ad amplia-

L'evoluzione del lavoro nel credito tra fusioni, calo sportelli e dipendenti

DS6640

DS6640



Fonte: Banca d'Italia

Abi: per assumere giovani impegnati 318 milioni del Foc

DS6640

DS6640

Il Fondo occupazione

Dal 2012 ci sono state quasi 40mila assunzioni: di queste il 57% ha riguardato donne

L'evoluzione del lavoro in banca è accompagnata da costanti investimenti in innovazione e dalle assunzioni di giovani, in larga misura governate con il sindacato attraverso il Foc, il Fondo per l'occupazione del credito, strumento bilaterale finanziato da lavoratori e imprese per incentivare le nuove assunzioni.

Da quando è nato, complessivamente, il Foc ha impegnato circa 318 milioni per sostenere le nuove assunzioni. Secondo i dati aggiornati al 25 giugno di quest'anno che Abi anticipa, dal 2012, l'anno di costituzione, il Foc ha finanziato 39.238 assunzioni e stabilizzazioni in 302 imprese. Il 57% ha riguardato donne, il 43% uomini. Analizzando le serie storiche, negli ultimi anni emerge che le nuove assunzioni col Foc sono costantemente sopra le 3mila. In alcuni anni, come nel 2021 e nel 2022, si sono addirittura avvicinate alle 4mila, contro valori medi che un decennio prima erano più intorno a 2mila.

Nelle banche le assunzioni vanno di pari passo con gli investimenti e lo sviluppo del settore. Guardando in prospettiva se c'è un tema che guida la ricerca e innovazione, questo è l'intelligenza artificiale generativa, che è già entrata nelle attività delle aziende e quindi nel lavoro dei bancari. Uno studio di Abi Lab, il Centro di ricerca e innovazione promosso dall'Abi e realizzato su un campione

che rappresenta circa l'85% delle aziende in termini di dipendenti, mostra che nella ricerca e sviluppo, quindi nell'ambito che indirizzerà gli investimenti futuri, i progetti prioritari per le banche riguardano l'introduzione dell'intelligenza artificiale nei diversi possibili ambiti di applicazione, quindi assistenza al cliente, miglioramento operativo, sviluppo commerciale, gestione dei rischi. A dirlo è il 62% degli istituti e questo fa immaginare un futuro del lavoro in banca in cui le attività citate verranno sempre più governate dagli algoritmi. Proprio per questo, per Emilio Contrasto, segretario generale Unisn/Confsal «è necessario attivare un osservatorio attento e affidabile sui nuovi mestieri e sull'introduzione della cosiddetta Intelligenza Artificiale nel mondo del lavoro per evitare che le nuove tecnologie possano rappresentare un rischio ma, al contrario, possano essere in grado di offrire nuove e importanti opportunità per aziende e lavoratori».

Tornando ai dati di Abi Lab, la quasi totalità delle aziende ha un budget Ict (Information and Communication Technology) per il 2024 in aumento o stabile rispetto al 2023. Solo per dare un'idea dell'ordine di grandezza, basti pensare a uno degli ultimi piani industriali aggiornati, di una banca di dimensioni medie come Mps che, per il periodo 2024-2028, ha previsto 500 milioni di euro di investimenti a supporto del piano completo di sviluppo It. In generale, negli investimenti, sul podio delle priorità ci sono la sicurezza, la modernizzazione e l'adeguamento delle infrastrutture e la gestione attenta e governata dei dati.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - S.29402 - L.1992 - T.1739

