

SENATO DELLA REPUBBLICA

Commissione 11^a (Lavoro, previdenza sociale)

**Audizione sull'impatto sul mercato del lavoro della quarta
rivoluzione industriale**

31 maggio 2017

Illustre Presidente, Onorevoli Senatori,

ABI, nel ringraziare per l'opportunità di esprimere proprie considerazioni sulla tematica oggetto della presente audizione, intende anzitutto manifestare il proprio apprezzamento per l'iniziativa della Commissione Lavoro e previdenza sociale di avviare un ciclo di audizioni con le Parti sociali in merito all'impatto sul mercato del lavoro italiano delle nuove tecnologie che contribuiscono alla digitalizzazione delle attività lavorative.

Il tema proposto si presenta di grande complessità e delicatezza per le sue molteplici implicazioni. In questa occasione ABI formula considerazioni di carattere generale e sintetico, riservandosi di produrre un eventuale documento più articolato anche sulla base dell'ipotesi di lavoro" che la Commissione si è riservata di trasmettere.

1. Come ben noto, la definizione **Industry 4.0** si riferisce ad una tendenza dell'automazione industriale che integra nuove tecnologie digitali e connessioni internet per migliorare le condizioni di lavoro ed incrementare la produttività. L'esigenza di confronto con le nuove tecnologie, anche digitali, caratterizza da tempo il mondo produttivo, ma oggi si connota per un'accelerazione senza precedenti che impone nuove riflessioni e cambiamenti nei paradigmi produttivi.

Nata nell'ambito del piano industriale tedesco del 2011-2013 (piano che prevedeva investimenti su infrastrutture, scuole, energia, enti di ricerca e di ammodernamento del sistema produttivo, specie manifatturiero), detta strategia è stata successivamente adottata nei piani industriali di altri Paesi. Di questo tema si è discusso al World Economic Forum, nel contesto della ricerca "*The future of Jobs*", che definisce un quadro generale sull'occupazione, sulle competenze tecniche, sulle strategie

che Governi e industrie dovranno adottare per essere al passo con le nuove esigenze di mercato, che riguardano fattori tecnologici e demografici ed avranno ampie ricadute sul mercato del lavoro. Anche l'Italia si è dotata di un "**Piano nazionale industria 4.0**" che prevede un insieme di misure organiche complementari in grado di favorire investimenti per l'innovazione e per la competitività e che rappresenta nel contempo una sfida ed una grande occasione per tutte le aziende che vogliono cogliere le opportunità legate alla quarta rivoluzione industriale. Un'esigenza fondamentale da soddisfare per contribuire a costruire il futuro produttivo del Paese e dei giovani, offrendo anche ai migliori talenti tra di loro un'opportunità per mettere a frutto le loro capacità ed il loro potenziale.

ABI ha già avuto modo di partecipare, fra l'altro, al Convegno tenutosi presso il Senato lo scorso 5 aprile con il Presidente del Comitato per gli Affari Sindacali e del Lavoro di ABI, Eliano Lodesani.

In tale occasione il Presidente del Senato Grasso ha osservato come *"l'Italia non possa sottrarsi a questa sfida della modernità [...] che impone una seria riflessione sulle conseguenze attese"*, mentre ABI ha ricordato come le banche siano un elemento centrale per l'economia del Paese ed ha richiamato i fattori di cambiamento che le nuove tecnologie stanno determinando sulla gestione delle risorse.

2. In effetti il settore bancario è tra i più esposti nella sfida della digitalizzazione la quale deve essere vista più come un'opportunità di sviluppo e di crescita che come fattore di rischio e criticità.

La digitalizzazione dei processi interni ha, infatti, 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 quelli richiesti 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, i seguenti dati:

- si conferma la priorità attribuita dalle banche italiane alla spesa in tecnologia, più del 90% delle realtà analizzate prevede il mantenimento o l'aumento del budget ICT per il 2017;

- sono considerate priorità di investimento: le iniziative di Mobile e Digital Payment (70%), la dematerializzazione di processi e documenti (70%) e i progetti di potenziamento delle infrastrutture tecnologiche (67%), seguono la gestione del rischio cyber (63%);
- sul versante della ricerca e dello sviluppo, i progetti considerati prioritari dalle banche riguardano anzitutto le nuove forme di assistenza e interazione con il cliente (59%), la gestione e la mitigazione del rischio cyber (52%).

Inoltre l'ingente misura degli investimenti richiesti in tali ambiti per raggiungere adeguati livelli di efficienza stimola nelle imprese anche una riflessione sulla dimensione delle realtà produttive.

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 (indagine ABI-GfK 2017).

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.

3. Tra i temi di indagine nella presente Audizione emerge quello della c.d. "**polarizzazione del lavoro**" sia in termini di reddito che di competenze richieste.

Come noto secondo uno studio del Ceps, nel decennio tra il 2000 e il 2010, la domanda di bassi profili sommata a quella di figure iper specializzate è cresciuta di circa il 20% nella UE a 27 Stati, mentre è calata del 4,5% quella riferita alle c.d. posizioni intermedie.

Nel settore bancario, per effetto della situazione su descritta, 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 di quelli 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. Soluzione questa talvolta resa più complessa dalla forte differenziazione delle competenze richieste per lo svolgimento dei nuovi mestieri rispetto a quelle del passato e proprie delle precedenti attività.

Tale impostazione rende imprescindibile affrontare in modo netto la problematica del ricambio generazionale che dovrebbe comportare una immissione nel mondo del lavoro bancario di giovani anche in una prospettiva occupazionale più generale.

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 la sostanziale "eccedenza di capacità produttiva" che le imprese bancarie registrano in questo periodo, sia per effetto della difficile situazione economica generale che dei bassi livelli di redditività e produttività, da affrontare tramite le riorganizzazioni e ristrutturazioni 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, che tuttavia non risulta ancora pienamente operativo.

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.

Sul piano normativo occorre considerare come le esigenze sopra descritte richiedano la più ampia flessibilità nell'utilizzo delle risorse umane attraverso, come opportunamente suggerito dalla stessa Commissione lavoro del Senato ai fini della presente Audizione, la **"regolazione dinamica delle mansioni e degli inquadramenti"**.

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

Ciò rileva anche per quel che attiene, sempre seguendo lo schema suggerito dalla Commissione, la **"flessibilità spazio-temporale delle prestazioni lavorative"**. Molto si è già fatto da parte delle banche in questa direzione, ma certamente la tematica rappresenta un volano importante anche per gli anni a venire.

Basti ricordare in questo contesto le esperienze di smartworking o lavoro agile/flessibile, ampiamente adottate da numerose imprese bancarie, che risultano all'avanguardia anche in questo campo, ancor prima della opportuna emanazione del provvedimento legislativo, approvato il 10 maggio in via definitiva dal Senato, 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 che 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.

Un ripensamento di questi parametri appare inoltre funzionale ad attrarre e trattenere anche le nuove generazioni: i c.d. "Millennials" si pongono infatti nei confronti del mondo del lavoro con esigenze nuove, anche sotto il profilo della gestione del proprio tempo e dello svolgimento dell'attività.

Un significativo ruolo è svolto dalla **contrattazione collettiva** che, sempre seguendo lo schema proposto dalla Commissione, è funzionale ad una condivisione tra le Parti sociali dei cambiamenti necessari a traguardare gli obiettivi di innovazione prefissati.

Come confermato anche in occasione degli ultimi rinnovi - che hanno ribadito la centralità del contratto nazionale e, al contempo, valorizzato le relazioni industriali a livello aziendale e di gruppo - al contratto collettivo nazionale del credito è affidata principalmente la funzione di assicurare la certezza dei trattamenti economici e normativi, comuni

per tutti i lavoratori del settore, nonché di declinare i criteri ed i principi sulla base dei quali indirizzare la contrattazione di secondo livello.

Quanto alle relazioni industriali di livello aziendale e di gruppo, esse rappresentano le sedi più idonee a rispondere alla progressiva diversificazione delle singole realtà, in funzione delle scelte strategiche ed organizzative, nel rapporto con la clientela e nell'offerta di prodotti e servizi, anche allo scopo di realizzare la "distribuzione" della produttività e della redditività aziendale e quindi del valore aggiunto.

Ciò rappresenta sostanzialmente la risposta anche sul tema del **salario e della sua struttura** che, per essere funzionale agli scopi di trasformazione e di flessibilità già descritti, devono anch'essi seguire le profonde trasformazioni in atto attraverso modelli sostenibili – auspicabilmente condivisi tra le Parti sociali – che coniughino anche questa dimensione al cambiamento delle caratteristiche e del valore espresso di volta in volta dai mestieri e dalle attività svolte: ad esempio la retribuzione deve risultare sempre meno basata su elementi fissi e sempre più caratterizzata da parti variabili che maturino in ragione dei risultati reali dell'impresa.

A questo scopo appaiono significativi gli interventi normativi adottati, soprattutto in occasione della Legge di stabilità del 2016 e di Bilancio del 2017, per quel che attiene al salario di produttività sotto il profilo della riduzione dell'impatto della tassazione, in particolare tramite la destinazione a forme di welfare. Detti interventi, comunque a nostro avviso implementabili nel futuro, in direzione del contenimento del costo del lavoro e del cuneo fiscale, dimostrano la sensibilità del legislatore a regolamentare efficacemente le nuove frontiere del lavoro.