

Il lavoro che verrà

Le Banche e la sfida digitale

QuiEdit

Hanno collaborato alla stesura della pubblicazione:

Gianfranco Amato

Tommaso Brindisi

Giacomo Melfi

Carmelo Raffa

Roberto Riva

Giorgio Signori

Copyright© by QuiEdit s.n.c.

Verona, via S. Francesco, 7 – Bolzano, Piazza Duomo 3 – Italy

www.quiedit.it – e-mail: informazioni@quiedit.it

Edizione I – Anno 2024. Finito di stampare nel mese di novembre 2024

ISBN: 978-88-6464-785-2

La riproduzione per uso personale, conformemente alla convenzione di Berna per la protezione delle opere letterarie ed artistiche, è consentita esclusivamente nei limiti del 15%.

INDICE

PRESENTAZIONE	5
1. LA NUOVA FORMA DEL MONDO	9
1.1 L'accoglienza e il dubbio	9
1.2 Il secolo breve e la crisi della ragione	10
1.3 Intelligenza artificiale o artificio intellettuale?	12
2. INTELLIGENZA ARTIFICIALE: SAREMO ANCORA LIBERI?	15
3. IL PROCESSO DI DIGITALIZZAZIONE IN SICILIA E NEL MEZZOGIORNO D'ITALIA	22
4. IL NUOVO MODO DI LAVORARE: VANTAGGI E CRITICITÀ	24
4.1 Smart Working o lavoro agile	24
Per il lavoratore:	25
Per il datore di lavoro:	26
5. LA DIGITALIZZAZIONE BANCARIA. UN PROCESSO INIZIATO PIÙ DI TRENTA ANNI FA	28
5.1 Il quadro economico attuale	28
5.2 Il processo di riduzione degli sportelli e del personale	29
5.3 Le ricadute sulle risorse umane	32
5.4 Filiali e banca specializzati on – line	33
5.5 Segmentazione della clientela	34
5.6 Back office	35
5.7 L'effetto della pandemia COVID	35
5.8 Smart working – lavoro agile	37
5.9 Federcasse – una scelta differente	40

6. ANALISI SPECIFICA DELLA TRANSIZIONE IN ALCUNI GRUPPI ITALIANI	43
6.1 Politiche di assunzione e dislocazione sul territorio	43
6.2 Politiche di gestione del personale e centralità delle risorse umane.....	48
6.3 Adeguamento modalità di assunzione e uffici di collocamento.....	56
7. ALCUNE RIFLESSIONI FINALI	58
8. L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE PER UN NUOVO UMANESIMO	60

PRESENTAZIONE

“Il simulacro non è mai ciò che nasconde la verità, ma è la verità che nasconde il fatto che non c’è alcuna verità. Il simulacro è vero”.

Qoelet

L’ultimo lavoro del Centro Studi si occupa della relazione tra la tecnologia e il sistema bancario. Non è la prima volta. Nei tempi più recenti, tuttavia, la *questione* si è fatta più ampia e più urgente, poiché diffusa in modo inarrestabile. Non solo. L’ultima *figura* della tecnica si è rivelata la Intelligenza Artificiale, ormai onnipresente in ogni luogo della comunicazione, e perciò coinvolta, in contemporanea, nei piani di sviluppo di tutte le aziende, di qualsivoglia natura.

Sembra diventata ormai come l’aria, di cui non si può fare a meno, pena l’asfissia.

Nel volgere di pochi anni – forse meglio dire pochi mesi – nessuna impresa, nessun ente (pubblico o privato), nessuna realtà socio-economica potrà permettersi di rinunciare ai (presunti) vantaggi consentiti dalla I. A. Ma siamo così sicuri che si tratti solo di vantaggi? O è meglio riflettere anche su quello che verrà lasciato indietro, forse per sempre. Scrittura manuale; lettura su carta; dialogo e confronto in presenza; ricerca analitica. Per fare alcuni esempi.

Senza contare le “bugie” che questa scoperta può generare. Come ampiamente osservato in tutti i campi della comunicazione.

Domande aperte, che lasciamo alla riflessione dei lettori.

Gianfranco Amato

Direttore del Centro Studi Pietro Desiderato

“Tutto funziona. Questo è appunto l’inquietante, che funziona e che il funzionare spinge sempre oltre verso un ulteriore funzionare, e che la tecnica strappa e sradica l’uomo sempre più dalla terra”.

Martin Heidegger

Ormai solo un Dio ci può salvare (1966)

1. LA NUOVA FORMA DEL MONDO

1.1 L'accoglienza e il dubbio

Breve memoria retrospettiva.

Anni 80. Nei rinnovi contrattuali cominciava a trovare spazio il capitolo delle "innovazioni tecnologiche", poiché si rendevano evidenti le *novità* che l'uso della tecnologia portava con sé negli ambienti di lavoro.

Per quello che ci riguardava, nei confronti del lavoro bancario.

Alcune domande, rivolte dai destinatari, ritornano con una chiarezza ancora integra. Una in particolare: "...ma a noi cosa interessano le innovazioni tecnologiche?" una domanda emblematica che si rinnova nell'attualità. Adesso siamo avvantaggiati, poiché in possesso del "senno di poi".

Questo accenno mi è sembrato utile anche a motivo della notevole distanza temporale.

Nei capitoli che seguono vengono affrontate le conseguenze che derivano da quella che definiamo come un'autentica invasione. Inarrestabile, per diversi motivi. Il primo risiede nello spirito di accoglienza, che si avverte nell'atteggiamento di una larga parte della società. Chiariamo.

Da un lato il sistema economico e produttivo, che si avvale, con grande rapidità, dei "mezzi" disponibili. Dall'altro il mondo della cultura, intesa in senso ampio: scuola, università, comunicazione, in tutte le articolazioni possibili. Giornali televisioni, network, editoria, *social*, pubblicità. Insomma, tutto ciò che si riferisce allo scambio di messaggi, pubblici, interpersonali, di massa.

Ma c'è un'area diffusa e composita, occupata dalle persone intese come individui portatori di opinioni, di idee, di bisogni e desideri. Bene. Uno sguardo sommario, magari approssimativo, restituisce un ventaglio di opinioni tendenzialmente favorevoli, disponibili ad apprezzare i benefici che i mezzi della tecnologia alla fine consentono.

Detto in altre parole: quasi tutti avvertono una dipendenza dagli strumenti della tecnica, ma insieme sostengono che i benefici superano i rischi e i pericoli ad essi legati.

Fino a qui ci troviamo di fronte ad una realtà innegabile ampiamente condivisa nella sua accettazione.

Tutti si "sentono" all'interno di questo sistema, se pure con modalità diverse e inevitabili differenze.

Pochi, tuttavia, sono interessati ad approfondire, a volgere lo sguardo verso la genesi, il senso, magari il destino che avvolgono la "questione" della tecnica.

1.2 Il secolo breve e la crisi della ragione

Proviamo a disegnare l'orizzonte culturale che circonda una superficie ormai universale, dove si dirama un arcipelago con geometrie diverse.

Il secolo ventesimo è stato definito "il secolo breve", poiché l'arco temporale che "conta", che alla fine *risolve* il senso *del secolo*, corre dall'inizio della 1° guerra mondiale alla caduta del muro di Berlino.

Questa è la interpretazione di Eric Hobsbawn, scrittore e storico inglese tra i più famosi dell'età contemporanea. In questo secolo, seppur breve, accade di tutto. In tutti i campi. Guerre mondiali; cambiamenti sul terreno dell'economia, che si trasferisce gradualmente

nella finanza; evoluzione dei costumi; diffusione alluvionale e inarrestabile della comunicazione. Si potrebbe continuare.

Vi è, però, una linea poco evidente, che corre sotto le tracce in superficie, destinata a lasciare segni visibili solo ad occhi allenati. Questa si può definire come "crisi della ragione", o meglio crisi della razionalità classica.

Non possiamo, in queste righe, dare una spiegazione nemmeno di sintesi. Solo un accenno.

Verso la fine dell'Ottocento si vedono gli albori della crisi, e la figura che meglio la interpreta è Friedrich Nietzsche, il quale, insieme a Marx e Freud, costringe il "soggetto", la persona, l'uomo a vedere e a "scegliere". *Scegliere*, perché il significato originario di crisi è proprio "scelta". *Krinein*, in greco distinguo, separo, quindi scelgo. Viene messo in crisi il "soggetto" che vede, studia e "comprende" l'"oggetto", l'"esterno da se", la realtà, il mondo. È (sarebbe) il metodo tipico dell'indagine scientifica che procede per prove ed errori, attraverso un sentiero *dialettico*, tesi/antitesi/sintesi. Pensando, così, di risolvere le contraddizioni.

Tuttavia, la ragione classica entra in crisi, poiché viene messa di fronte alla sua insufficienza a risolvere i conflitti, i contrasti, le fratture che percorrono le dinamiche della realtà. Una vera e propria "crisi della sintesi".

A questo punto occorre scegliere, se insistere sulla ragione *dialettica* o prendere atto che la contraddizione è insita nella realtà, dunque ineliminabile. Contraddizione che si avverte in tutti gli ambiti della realtà: dalla politica, all'economia, a tutti i livelli dell'agire sociale e individuale.

Penso sia attendibile e coerente la seconda ipotesi. Quindi? Dobbiamo prendere atto della permanenza della contraddizione? Probabilmente sì. A meno che non si scorga un orizzonte diverso e più ampio: quello offerto dalla tecnologia.

Vediamo in che senso.

Se troviamo una *forma* – se pure a contenuto variabile – che si distenda progressivamente sul panorama del mondo conosciuto (ormai per intero), allora, forse, siamo davanti ad una *nuova sintesi*. Se questa forma si propone in modo da ricomporre le divergenze, le diversità, così da uniformare le “differenze”, non assume essa la veste di una *logica* universale?

I passi avanti della tecnologia, rapidi e decisi, compiono “progressi”, termine che va messo tra virgolette, poiché letterale e insieme connotato da un senso ulteriore. Anch’esso opinabile.

1.3 Intelligenza artificiale o artificio intellettuale?

Ad oggi l’ultimo *passo* è dato dalla Intelligenza artificiale. Definizione così diffusa, in tutti gli angoli della comunicazione, da essere diventata una sorta di moda ineludibile. Non vi è, ormai, nessun giornale, rivista, sito, o altro *medium* che non contenga qualche pagina riferita alle possibili applicazioni della I.A.

Come ogni novità di rilievo essa raccoglie grande consenso, accanto a qualche rilevante accenno critico. Più frequente è il consenso, evidente fino ad un entusiasmo dichiarato. Sembra che ogni spazio dell’esistenza individuale e della vita sociale sia disponibile ad accogliere i vantaggi della I.A., dai quali arriva la promessa di condizioni felici verso un futuro luminoso.

Il mio parere, per quello che vale, si muove in un terreno diverso. Come per altri eventi del passato, anche la I.A. tende a generare un pensiero unico, pericoloso per definizione.

Osserviamo. Gli apparati della tecnologia offrono grandi benefici. Non c'è bisogno di spiegare più di tanto. Ma, come sempre, ci sono gradini successivi e soglie di attenzione.

I gradini sono quelli che portano verso livelli più elevati di vantaggi, personali e collettivi.

Alleggerimento dei pesi e delle fatiche nel compiere gli atti quotidiani; velocità esponenziale di calcolo e di misura dei dati "scientifici"; allargamento delle conoscenze e delle abilità pratiche e culturali. Solo alcuni riferimenti a titolo di esempio.

Non è difficile capire che più gradini si salgono, più ci avviciniamo a possibili soglie di passaggio. La prima è già superata: la dipendenza. Non occorre spiegare. Gli abitanti della Terra sono poco più di otto miliardi, insieme vi sono sei miliardi di cellulari, dei quali, pure in misura diversa, nessuno può fare a meno. Aggiungiamo i computer e coinvolgiamo anche la televisione.

La seconda non è molto lontana. Fino a quando ai mezzi tecnologici viene affidato il compito di calcolare, pesare, misurare, organizzare nuove geometrie, allora siamo ancora in un territorio "controllabile", anche di fronte alle modalità più raffinate. Ma si intravede già la possibilità di conferire al sistema della I.A. competenze ulteriori, riferite alla "generazione" e alla elaborazione delle idee, di proposte, di formazione di sentimenti, di affettività e di emozioni, tutte prospettive, fino ad ora riservate agli uomini.

Sarà (potrebbe essere) così? Dubbi, perplessità, sia nei confronti del "poter essere", sia di fronte al giudizio conseguente.

Sembra, va sottolineato, che la Intelligenza Artificiale sia predisposta a tale eventualità. Intanto assistiamo ad una frequenza di *fake*, di falsità comunicative, generate grazie alla I.A., a volte innocenti, a volte invece piuttosto gravi e pericolose, tanto da influenzare una parte dei destinatari.

A tale proposito non si vede nulla che possa interrompere una progressione che appare irreversibile.

Le conseguenze si rendono visibili, in modo sempre più chiaro, in ogni area, in ogni passaggio, in ogni angolo, dove abitano tutte le manifestazioni dell'agire sociale e individuale.

Tra esse il sistema del credito occupa un posto di prima fila.

Una domanda per chiudere. È così azzardato pensare che il procedere senza ritorno della tecnologia, - che si propone come la nuova *forma* del mondo – ci conduca, passo dopo passo verso la fine dell'umanesimo?

Gianfranco Amato

Centro Studi FABI Pietro Desiderato

2. INTELLIGENZA ARTIFICIALE: SAREMO ANCORA LIBERI?

Chiusa “ufficialmente” l'emergenza mondiale del Covid 19 e nonostante due/tre feroci guerre ancora in corso, come un'onda montante, quasi improvvisamente, sempre di più, si è imposta e allargata nel dibattito pubblico la riflessione sull'Intelligenza artificiale in tutti i suoi aspetti.

Da molti essa è istintivamente contrapposta a quella umana, ancorché scarsamente conosciuta dal grande pubblico, essendo, quella artificiale e tecnologica, tesoro esclusivo e gelosamente custodito dalle c.d. “big data” o “giganti del web” (Microsoft, Google, Amazon, Apple, Meta, ecc.). Si va molto vicino al vero se si afferma che esse rischiano di diventare i padroni del nostro futuro, decidendo le sorti di vita di 8,2 miliardi di nostri simili presenti sul nostro pianeta. Data per scontata (!?) l'ineluttabilità della sostituzione della mente umana con la forza dominante dell'A.I. (in sigla inglese), ci s'interroga angosciati sui riflessi che ci cadranno addosso, sulle ricadute negative che si sostanzieranno, per esempio, in ambito lavorativo con la scomparsa di interi settori professionali e merceologici. Si calcola che entro un decennio almeno due terzi degli attuali occupati non saranno più tali. Si ipotizza che l'automazione totale del lavoro possa arrivare entro la fine del secolo, mentre potrebbe superare l'intelligenza umana entro 30 anni. Provocatoria sorge la domanda: questa massa sterminata e informe di persone “liberate” dal giogo storico del lavoro, come impiegheranno il loro tempo? Come potranno soddisfare le loro naturali esigenze spirituali e materiali? Le conseguenze saranno catastrofiche se si pensa alla sostenibilità del welfare, al ruolo dello Stato e alla carenza di risorse economiche. Tornerà in auge l'utopia del “paradiso sovietico” nel quale i proletari, liberati dal giogo della fatica e dello sfruttamento, trascorreranno le giornate acculturandosi e facendo politica?

L'I.A., distinta in debole e forte, è una componente delle scienze informatiche che studia e permette a sistemi e programmi di avere capacità di pensiero e di simulare l'intelligenza dell'uomo che interagisce con essa; quindi agisce in maniera analoga a noi. Fondamentale principio di partenza è il possesso di dati, quale materia prima, come l'acciaio o la gomma lo sono per l'industria dell'automotive. Molti sono i campi d'azione già operativi, dalla sanità ad internet, dalla privacy alla sicurezza, dalla scrittura ai video, ai trasporti e al business dei servizi bancari e finanziari. Inoltre, si può ottenere il riconoscimento facciale, immagini, rinvenimento di oggetti. L'utilizzo è impiegato in molti settori, quali la medicina e la ricerca scientifica, l'analisi dei dati, lo sviluppo dei robot, il turismo, le comunicazioni e l'energia, il commercio, il telelavoro, la videosorveglianza, la gestione del personale lavorativo (smart working) e l'organizzazione aziendale, i trasporti e l'ambiente per la perdita della biodiversità. Si adatta anche alle nostre richieste (ad es. Alexa di Amazon) e di tante altre possibilità molto spesso non siamo consapevoli. Importante e subdola è la possibilità di testi e traduzioni col rischio sempre presente di diffondere fake news. L'uso dell'I.A. diventa pericoloso se non regolamentato e rispettato da tutti soggetti; per es. nell'industria bellica si corre il rischio di non controllare adeguatamente l'uso distruttivo delle armi nucleari. L'I.A. generativa, debitamente addestrata è in grado di produrre contenuti di testo, audio e video; i rischi sono davvero rilevanti, ad es. plasmare l'opinione pubblica, influenzare le scelte dei consumi e del tipo di vita e interferire sui processi elettorali.

Il mercato dell'I.A. in Italia è agli albori ma le promesse sono incoraggianti per gli investimenti e la progettazione.

Nella storia dell'uomo quando non esisteva la tecnologia, egli doveva sopravvivere con i suoi mezzi, utilizzando la propria intelligenza e creatività per dominare l'ambiente e le forze avverse. Basti pensare all'invenzione della ruota, allo sfruttamento del fuoco, alle imbarcazioni per solcare i mari, fino ad arrivare a fine Settecento alla macchina a vapore e alla prima rivoluzione industriale.

Ne è seguita una seconda rivoluzione con l'avvento della tecnologia, con l'evoluzione dell'I.A.

Per rimanere nella nostra epoca, la figura dominante è stata rappresentata dal britannico Alan Turing (1912-1954). Considerato uno dei padri dell'informatica, una delle menti più raffinate della matematica e della logica del XX secolo. Artefice dell'intercettazione e la decrittazione di "Enigma", che era la macchina usata dalla Marina da guerra tedesca per lo scambio di messaggi, diede un contributo decisivo alle sorti della seconda guerra mondiale, in particolare per lo sbarco degli Alleati in Normandia del giugno 1944. Nel dopoguerra, condannato al carcere per omosessualità e costretto alla castrazione chimica, Turing qualche tempo dopo si suicidò. Solo nel 2009 fu riabilitato e nel 2013 ricevette la grazia postuma dalla Regina Elisabetta II.

Nell'ambito lavorativo relativo alla forza lavoro e alle trasformazioni da gestire, è interessante soffermarci sulla posizione della FABI, espressa dal Segretario Generale in più occasioni. Per quanto riguarda il settore bancario, che sta facendo grossi investimenti, si sottolinea che il nostro sistema non può essere paragonato a quello di altri paesi, dove le banche si sono trasformate senza il confronto con il Sindacato e trascurando i livelli dell'occupazione. È corretto, in Italia, invocare il negoziato con le organizzazioni sindacali anche per le ricadute sulle figure professionali che la tecnologia provocherà. Centrale – sostiene la FABI – è il mantenimento dell'occupazione (no alla mera discesa degli occupati) e la transizione non potrà essere troppo rapida, con ricambio generazionale e adeguatamente regolamentata. Anche l'attenzione alle esigenze della clientela diventa fondamentale.

Nel CCNL ABI, recentemente sottoscritto, viene rafforzata e ampliata nelle competenze (ad es. la formazione) la "cabina di regia sull'innovazione"; che dimostra come il Sindacato sia stato lungimirante nell'affrontare questo spinoso e complicato problema che i tempi moderni presentano.

Ma il rapidissimo progresso della tecnologia negli ultimi decenni, accompagnato da fortissimi interessi economici ed entusiastiche manifestazioni di finta modernità, ha posto subito la domanda da parte delle menti più avvertite: se la macchina potesse elaborare concetti razionali simili a quelli dell'“homo sapiens”, in altre parole replicare l'intelligenza umana con tutti i problemi che ne conseguono. Il rischio è grosso. Noi cittadini comuni, la prima cosa che dobbiamo fare è quella di conoscere bene di che cosa stiamo parlando, senza subire passivamente il progresso dei computer e le sue evoluzioni, né essere terrorizzati dai pericoli in essi insiti. Quindi dobbiamo attivarci nella società affinché i governi gestiscano “cum grano salis” l'evoluzione dell'informatica. In fin dei conti siamo sempre a confrontarci con una “macchina” che è priva di quelle capacità intellettive di cui siamo dotati noi umani. Essa sarà pur in grado di realizzare capolavori informatici e calcoli sbalorditivi perché attinge al “vocabolario” del mondo, ma non in maniera semantica, cioè non capisce il senso delle frasi e dei risultati. È stato dimostrato che se da parte dell'uomo c'è una programmazione volutamente fallace, le risposte sono palesemente assurde, a riprova della superiorità dell'intelligenza e unicità della mente umana. Senza freni, l'I.A. tende inevitabilmente a distruggere valori e talenti e ci impegna ad avere un rapporto privilegiato ed esclusivo, simbiotico con il dispositivo elettronico. Del resto, quest'ultimo non ha la capacità di completare autonomamente un processo o di correggere eventuali imperfezioni, perché manca di empatia e creatività e non prova sentimenti umani. Obiettivo della sana ricerca, che non persegue solo il feticcio del profitto e del potere, deve consistere nell'impedire che questi dispositivi non prendano il sopravvento per le loro presunte capacità superiori alle nostre, riducendo gli uomini da liberi in “dati governati”.

Come fornire dei principi e dei valori a dei robot che, secondo alcuni, lasciati alla loro spontanea evoluzione arriveranno ad essere più intelligenti di noi e forse domineranno la Terra? Ma quali principi etici, universali? Papa Francesco nel suo messaggio del 1° gennaio 2024

sull'I.A. ha affermato: “la ricerca scientifica e le innovazioni tecnologiche non sono disincarnate dalla realtà e neutrali, ma soggette alle influenze culturali. In quanto attività pienamente umane, le direzioni che prendono riflettono scelte condizionate dai valori personali, sociali e culturali”. È il compito dell'algoretica, nuovo campo della ricerca che indaga sui problemi etici connessi al sopravanzare dell'Intelligenza artificiale e degli strumenti che si basano sugli algoritmi. C'è chi vede una somiglianza fra l'I.A. e la lingua della Bibbia interpretata dall'ebraismo. E poi c'è il ChatGPT (software configurato per simulare una conversazione con un essere umano) e il Cloud computing, la “nuvola informatica” (neo-feudatario del 21° secolo).

Ma quali valori? Essi sono diversi da individuo a individuo e hanno origine diversa: nell'educazione familiare, nel contesto in cui si vive, nella filosofia di vita, nel credo religioso. E poi i valori che mutano col passare delle generazioni, sono a volte incompatibili.

Si ipotizza che macchine oggi operanti e che tanto timore incutono, un domani potranno da sé stesse programmare macchine ancor più potenti che seguiranno altri valori e diversi scopi etici. Nel 2020 la Pontificia Accademia per la Vita ha pubblicato un documento (Rome Call for A.I. Ethics), sottoscritto da alcune multinazionali dell'informatica, che, sulla base del Nuovo Testamento, individua la base etica sull'uguaglianza fra gli esseri umani e sull'aiuto reciproco. Il Papa ha esortato la comunità internazionale ad adottare un trattato vincolante, regolatorio dello sviluppo. Ma l'I.A., se non regolamentata, potrebbe agire in modo diverso dai modelli che tentiamo di vivere. Estremizzando il ragionamento, possiamo dire che brancoliamo nel buio nel comprendere i valori di una intelligenza superiore, che sfugga al “controllo” dell'uomo.

L'Unione Europea il 13 marzo scorso ha approvato la prima legge al mondo (AI Act) che regola l'uso dell'I.A. Per tutelare i diritti dei cittadini è stata introdotta una classificazione per i rischi, vietando l'utilizzo di alcune applicazioni considerate inaccettabili per problemi

giuridici, politici e morali che sono difficili da districare. A mo' di esempio sono vietati i sistemi per fini biometrici, il riconoscimento delle emozioni o la classificazione di tratti degli individui. La legge è entrata in vigore il 1° agosto 2024 e sarà pienamente applicabile entro due anni, dopo il recepimento nell'ordinamento giuridico di tutti gli Stati membri.

Speriamo che il nostro Parlamento faccia la cosa giusta.

Nel frattempo, l'intelligenza umana che viene giudicata inesorabilmente soccombente di fronte al nuovo, percorre la strada di un lento declino?

È utile ricordare, e sottolineare, che il genere umano (l'ominide) ha percorso una lunghissima storia di almeno cinque milioni di anni, arrivando all'ultima e attuale versione dell'"homo sapiens", colonizzando, dalla originaria Africa nord-orientale, tutto il pianeta, modificando i tratti somatici e l'ambiente, pur mantenendo un solo DNA e appartenendo ad un'unica razza.

Esso si distingue dal variegato regno vegetale e animale perché è dotato, al massimo livello, di alcune caratteristiche basilari, quale ad es. l'intelligenza (soprattutto quella logico-matematica e psichico-emotiva), che significa saper capire in profondità. Essa è un insieme di capacità di pensare, relazionarsi con i simili attraverso il linguaggio, risolvere problemi, adattarsi alle situazioni e apprendere dal tempo passato per mezzo della memoria, sviluppare la creatività. Altrettanto decisiva è la coscienza di sé: l'uomo ha la percezione del suo essere ed esistere, infatti teme la morte fisica.

Altro aspetto caratterizzante la nostra umanità è la libertà, che ci permette di scegliere liberamente (libero arbitrio), di fare una cosa o un'altra, di agire deliberatamente o no, scegliere fra bene o male secondo il codice morale ad esso connesso. Tramite la volontà, l'uomo

sceglie un comportamento idoneo al raggiungimento dei fini individuati.

Dopo queste piccole riflessioni, non bisogna farsi prendere da eccessivi entusiasmi e aderire fideisticamente a questa novità dell'I.A., alle sue potenzialità e al progresso che promette, nell'immediato futuro, per il bene dell'umanità. I.A. non è altro che una fase del lunghissimo processo della conoscenza del cervello umano. Infatti, non dimentichiamo che essa è il prodotto dell'uomo e non viceversa, che dietro a queste meraviglie tecnologiche albergano interessi economici planetari di ampiezza incalcolabile che – come la storia insegna – sono per loro natura antitetici alle esigenze e alle aspirazioni reali dell'essere umano, inseguendo il dominio di pochi sui molti, generando i conflitti.

Alla domanda del titolo, la risposta è fermamente Sì, continueremo ad essere liberi, si spera responsabilmente, inseguendo la pace e il benessere con tutti gli abitanti della casa comune, attivando la primaria dote di cui siamo forniti: l'intelligenza, vuoi quella cognitiva che quella emotiva.

Geni come Dante, Michelangelo, Leonardo, Galilei, Beethoven, Mozart, Marconi, Einstein ci guardano!

Tommaso Brindisi
Centro Studi FABI Pietro Desiderato

3. IL PROCESSO DI DIGITALIZZAZIONE IN SICILIA E NEL MEZZOGIORNO D'ITALIA

Negli ultimi anni, e durante la pandemia, le Banche hanno puntato gli investimenti sempre più nel digitale, allo scopo di risparmiare nei costi e fornire più servizi alla clientela.

Ciò è avvenuto in un modello di globalizzazione e quindi nell'intero pianeta terra.

Se ciò appare come una modernizzazione e un grosso aiuto alla clientela, nei fatti abbiamo riscontrato delle negatività a danno dell'occupazione nel settore e della stessa utenza.

In particolare gli Istituti di Credito, per "educare" i clienti all'uso del digitale attraverso telefonini, computer, etc., hanno indebolito gli sportelli operativi, costringendo gli utenti a perdere ore per effettuare le operazioni. Inoltre, e in particolare nei territori meridionali deboli, hanno proceduto sempre più alla chiusura dei propri sportelli nei piccoli comuni, favorendo in tal modo la desertificazione.

Si all'internet banking, no alle code in filiale! Sembra uno slogan ma è un forte invito agli utenti ad allontanarsi sempre più dagli sportelli.

E ai poveri anziani che non hanno dimestichezza con l'uso di telefonini, computer, I-pad chi ci pensa?

E chi ha pensato a tante persone, poco accorte, colpite da truffe online?

Anche le Banche, che fruiscono di notevoli benefici economici dai processi di digitalizzazione, sono esposte a pericolosi attacchi informatici, che mirano a compromettere i dati sensibili dei clienti o a interrompere operazioni bancarie.

Le Aziende di Credito si ritrovano, così, ad aggiornare costantemente i propri servizi informatici, ma dovrebbero sentire anche il dovere di incrementare i servizi di informazione agli utenti, attraverso più assunzioni di personale qualificato, finalizzato a tenere informati i singoli clienti e ripristinando, con loro, un minimo di rapporto umano.

Non si può pensare solamente ad accumulare utili su utili per gli azionisti.

Occorre ricordare un po' di storia e così puntare al futuro che, oltre al digitale, comincia a regalarci il processo di Intelligenza artificiale, con questo aumenteranno i rischi occupazionali e il pericolo di truffe. Sull'Intelligenza artificiale occorre tenere presente che può comportare ulteriori rischi e quindi le Banche non si illudano di poter fare a meno delle risorse umane.

Gli algoritmi utilizzati dall'I.A. possono indurre a decisioni finanziarie sbagliate.

Hacker, violazione privacy e riduzione dei contatti umani vanno valutati con la massima attenzione.

Adagio Banche! Non affidatevi troppo all'uso selvaggio di nuovi strumenti: "la gatta frettolosa fa i gattini ciechi". Fino ad oggi i lavoratori continuano a far conseguire ingenti utili alle Aziende. Questa è una certezza, mentre altre cose potrebbero portare ad avventure rischiose.

Carmelo Raffa

Centro Studi FABI Pietro Desiderato

4. IL NUOVO MODO DI LAVORARE: VANTAGGI E CRITICITÀ

Ormai da alcuni anni il settore bancario è investito da una trasformazione che ha portato gli operatori finanziari ad adottare soluzioni e approcci al sistema e alla clientela più innovativi.

Tale processo appare ormai irreversibile ed impatta in maniera significativa sul modo di lavorare e sulla clientela.

La crescente adozione di nuovi sistemi ha ridefinito il modo di gestire il contante e i servizi finanziari, tramite una massiccia adesione ai sistemi ATM polivalenti, non solo destinati all'erogazione della moneta.

In questo contesto è ormai cosa nota la riduzione di filiali bancarie su tutto il territorio nazionale, con il rischio reale di perdere legami importanti con la clientela di riferimento.

Nel prossimo capitolo analizzeremo la quantità di questo fenomeno sul territorio italiano, definito anche come “desertificazione bancaria”.

Riorganizzare e ottimizzare il presidio fisico in aree strategiche anche per comunità più remote dovrebbe garantire l'accesso ai servizi *self-service* ed al contante. Questa può essere la strategia concreta per gli istituti bancari, che manterrebbero una presenza fisica sul territorio, riuscendo a contenere i costi di gestione; esperienza già attuata con successo in Nord Europa. Non mancano esempi concreti come l'ATM *pooling* o convenzioni mirate con la grande distribuzione.

A ciò deve necessariamente aggiungersi la ormai generalizzata prassi dei pagamenti elettronici che, via via incrementandosi, hanno raggiunto valori di notevole rilievo.

4.1 Smart Working o lavoro agile

L'avanzare della tecnologia non implica solo riflessi esterni visibili e concreti, ma comporta anche nuove forme di lavoro per gli addetti

del settore. Una di esse, balzata da qualche tempo agli onori della cronaca, è sicuramente il lavoro a distanza o *“smart working”*.

Esistono numerose definizioni per descrivere tale nuovo tipo di lavoro. Senza sceglierne nessuna in particolare, cerchiamo di dare una descrizione agile del fenomeno. Esso può definirsi, senza alcuna pretesa dottrinarica, l'esecuzione della prestazione di lavoro subordinato al di fuori dei locali del datore di lavoro con vincoli orari e spaziali propri.

Tutto ciò reso possibile dall'uso di tecnologie di informazione e comunicazione messe a disposizione dal datore di lavoro. Vantaggi e svantaggi di questa nuova forma di lavoro sono numerosi, sia da parte del lavoratore che del datore di lavoro. Esaminiamone alcuni.

Per il lavoratore:

Vantaggi:

- maggior equilibrio fra lavoro e vita privata;
- riduzione, se non annullamento dei tempi di spostamento e dei relativi costi, sia economici che psicofisici, che l'uso dei trasporti altrimenti comporta;
- flessibilità oraria;
- maggiore elasticità decisionale rispetto alla gestione organizzativa del proprio lavoro.

Svantaggi:

- difficoltà a separare lavoro e vita privata;
- senso di isolamento;
- assenza del coinvolgimento e della condivisione formale e informale che avviene nel gruppo di lavoro;
- cambiamento dei rapporti di lavoro sociali (colleghi, dirigenti ecc.);
- possibile prolungamento dell'orario di lavoro, non esistendo materialmente una demarcazione netta col proprio tempo libero;
- eventuale carenza di supporti adeguati (tecnici ed operativi);

- *taylorismo digitale* basato su un mansionario molto rigido e un severo controllo digitale. Tali pratiche, oltre a ridurre la discrezionalità del lavoratore, creano una frammentazione della prestazione.

Per il datore di lavoro:

Vantaggi:

- aumentata sicurezza;
- riduzione degli spazi lavorativi e risparmio dei costi associati;
- maggiore capacità di attrarre e trattenere lavoratori qualificati;
- maggiore flessibilità delle attività aziendali.

Svantaggi:

- difficoltà nel supervisionare il lavoro e, a volte, nel fornire supporti tecnologici necessari;
- possibile diminuzione del coinvolgimento personale;
- carenza dello spirito di squadra;
- comunicazione interna difficile.

Tale nuova forma di lavoro, quindi, ha numerosi pro e contro, che si riflettono anche nell'applicazione delle norme contenute nei patti di lavoro che descrivono, quasi esclusivamente, prestazioni in presenza.

Alcune criticità emerse:

- Come organizzare le nuove "*job description*"?
- Come valutare la prestazione?
- Come determinare la partecipazione del lavoratore ai processi aziendali?
- Come ridefinire il sistema degli orari e del tempo libero?
- Quali elementi prendere in considerazione per eventuali avanzamenti di carriera?
- Come considerare e ridefinire i benefits contrattuali (buono pasto, indennità di trasporto, ecc.)?
- Come valutare la prestazione a distanza ai fini delle tutele assicurative?

- Come accentuare, stante la continua evoluzione degli assetti digitali, i momenti di addestramento e di formazione?
- Come valutare queste nuove forme di lavoro rispetto alla retribuzione.

È stata un'impresa molto impegnativa dare risposte ai problemi che investono, non da oggi, il mondo del lavoro e che verranno ancora modificati e accentuati dall'introduzione della **I.A.** nel sistema produttivo.

Soluzioni per regolamentare la materia sono, in qualche caso, già state individuate in alcune aziende.

Ma, onde evitare una frammentazione regolamentare è necessario, nel futuro immediato, definire nei nuovi patti di lavoro principi e modalità di funzionamento, dando un assetto di base organico e comune a tutti.

La digitalizzazione impatta, non solo sui lavoratori, ma determina anche la necessità di ben valutare i riflessi organizzativi, soprattutto in termini di addestramento e formazione della forza lavoro. L'addestramento e la formazione dovranno essere continui e posti alla base per una consapevole partecipazione dei lavoratori a tutto il processo produttivo.

È necessario anche qualche breve accenno al mercato del lavoro.

La digitalizzazione produce su di esso effetti significativi, soprattutto nei confronti di lavoratori non sufficientemente qualificati, che dovranno riconvertire i propri profili adattandoli ad un nuovo tipo di offerta. In questo nuovo panorama non ha una parte secondaria il sistema dell'istruzione che, deve recepire le tendenze del mondo produttivo, determinando elementi conoscitivi adeguati ad un loro ingresso nel mondo del lavoro.

In conclusione è necessario creare un dialogo, una sinergia fra nuove figure professionali, istruzione e mercato del lavoro.

Tutto ciò, in particolare, in quei settori in cui la digitalizzazione assume carattere preminente, pur non eliminando la manualità del lavoro.

Giacomo Melfi

Centro Studi FABI Pietro Desiderato

5. LA DIGITALIZZAZIONE BANCARIA. UN PROCESSO INIZIATO PIÙ DI TRENTA ANNI FA

5.1 Il quadro economico attuale

Da qualche tempo si parla di digitalizzazione bancaria e di intelligenza artificiale applicata ai processi di analisi e di gestione delle banche italiane. In realtà non è un processo totalmente nuovo, ma un'evoluzione iniziata più di trent'anni fa, e che prosegue, con molte pause ed accelerazioni, sino ad oggi.

I motivi che hanno generato questi “stop and go” sono essenzialmente due: la redditività che ha generato, solo a sprazzi, i capitali necessari ai massicci investimenti in tecnologia e l'evoluzione generale della clientela, che ha permesso l'utilizzo di strumenti più sofisticati. In quest'ultimo caso va sottolineata la diminuzione dei prezzi degli strumenti informatici, che ha agevolato la transizione.

Dopo molti anni di modesta redditività le banche italiane stanno vivendo un periodo più felice, con utili che sono più che raddoppiati in pochi anni. La spinta maggiore è stata il rialzo del margine di interesse, per effetto dei maggiori tassi voluti dalla BCE (e anche dalla Federal Reserve statunitense). Negli anni precedenti, infatti, la forbice dei tassi era arrivata quasi allo zero, comprimendo la capacità delle banche di utilizzare tale leva per aumentare i ricavi.

Durante gli anni di magra le banche italiane, per mantenere o aumentare la redditività, si erano poste l'obiettivo di diminuire i costi, attraverso una riconversione dei sistemi di vendita dei prodotti e di assistenza alla clientela. In realtà l'idea di utilizzare sistemi informatici sempre più evoluti è iniziata, nelle banche italiane, già negli anni ottanta, e non si è mai fermata: semplicemente sono cambiati nel tempo gli obiettivi: da un allargamento della clientela alla massimizzazione degli utili.

5.2 Il processo di riduzione degli sportelli e del personale

Nel periodo che va dagli anni duemila ad oggi si è passati da uno scenario di aumento del numero degli sportelli (la cosiddetta banca di prossimità) per arrivare fisicamente vicini alla clientela, a quello di riduzione marcata delle filiali, al fine di ridurre sia il costo del personale, che le spese di mantenimento degli stessi, sia per la manutenzione che per il costo degli immobili (locazione o immobilizzo di capitale).

L'assetto dei modelli distributivi bancari ha seguito un processo di evoluzione 'lineare' nei due decenni precedenti alla crisi economica del 2008. Gli ampi margini di redditività delle banche e l'influenza del concetto di prossimità al cliente avevano portato ad una forte crescita del numero di sportelli e ad un dimensionamento della rete ben superiore alla media europea.

Le funzioni svolte dallo sportello bancario (raccolta diretta e indiretta, erogazione prestiti, offerta servizi accessori, ecc.) lo avevano connotato quale impianto produttivo e distributivo della banca. Negli anni Novanta, i modelli distributivi bancari erano focalizzati sul presidio del territorio e sulla prossimità fisica con il cliente.

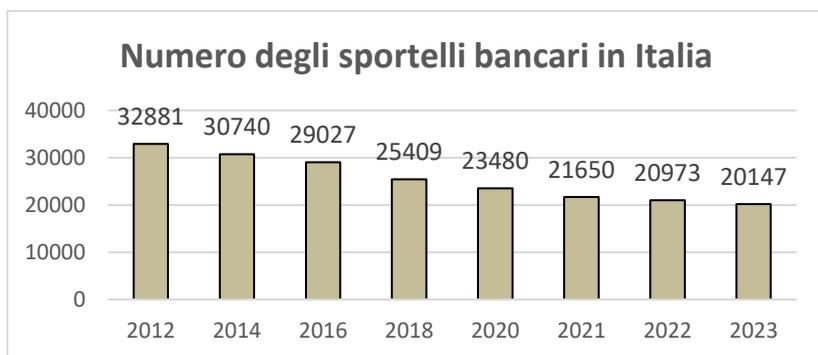
Inoltre, era iniziata a delinearsi una struttura gerarchico-piramidale negli istituti di credito, all'interno della quale la strategia generale era definita al centro e applicata in 'periferia' attraverso gli sportelli, anche tramite la definizione di processi e procedure di back-office.

Infine, per adeguarsi ai fabbisogni dei clienti avevano cominciato a svilupparsi reti di promotori finanziari ed erano iniziate le prime esperienze di banca 'virtuale'

Una evoluzione significativa dei modelli distributivi bancari si verifica durante i primi anni Duemila, quando il modello di servizio bancario modifica le proprie logiche portanti. In primo luogo, il diffondersi della tecnologia internet apre le porte al 'digital banking' che, oltre ad ampliare la gamma di servizi offerti dalle banche 'tradizionali', ha

dato modo a nuove realtà, quasi interamente non basate su sportelli “fisici”, di inserirsi nel mercato, accentuando la concorrenza. In secondo luogo, la maggior parte delle banche di grandi dimensioni (nel frattempo costituite in Gruppi bancari) avevano adottato un approccio multicanale, ovvero di affiancamento alla rete di sportelli di nuovi canali di distribuzione dei servizi,

Il decennio tra il 1998 ed il 2008 è stato caratterizzato da un progressivo consolidamento del numero di banche in Italia, da 875 sceso a 799 (-8,7%). Tuttavia, nello stesso periodo il numero di sportelli è passato da 46 per 100.000 abitanti al massimo storico di 57 sportelli ogni 100.000 abitanti nel 2008.

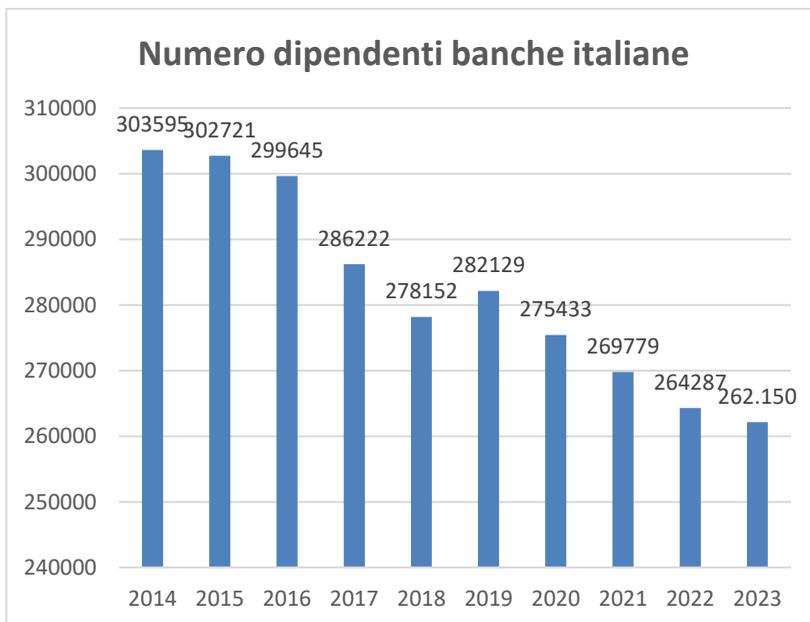


Nel decennio successivo questo trend si è invertito. In un contesto generale di riduzione del margine di interesse, e a fronte di un’incidenza ancora importante dei costi operativi (Cost/Income Ratio pari al 65-70%) le banche italiane hanno attivato una sensibile riduzione del numero di sportelli, che nel 2019 ha raggiunto il livello minimo dal 1996, pari a 24.311 unità.

Una prima riduzione, piuttosto contenuta, è avvenuta tra il 2008 ed il 2012, anni in cui, nonostante il calo del numero di banche (-93 in 4 anni), il numero di sportelli pro capite è rimasto pressoché invariato

(da 57,3 a 55,3 per 100.000 abitanti). Dal 2013 in poi, invece, il numero di sportelli ha iniziato a calare sensibilmente, da 55,3 a 50,5 per 100.000 abitanti solo tra il 2012 e il 2014.

Il numero delle risorse umane impiegate nelle banche in Italia è passato da 344.100 unità nel 2000 a 262.150 unità nel 2023, con una riduzione del 23,8%. In Germania e in Spagna il personale bancario ha avuto un andamento molto simile a quello dell'Italia, con una riduzione, rispettivamente, del 20 e del 27,5 per cento circa. Nello stesso arco temporale in Francia il loro numero ha avuto una sostanziale stabilità, negli Stati Uniti è aumentato del 7,7 per cento e nel Regno Unito è cresciuto del 12 per cento circa. Il motivo di tale differenza fra Paesi è dovuto al fatto che negli Stati Uniti e nel Regno Unito la riconversione è stata fatta in precedenza, in Francia e Germania il peso del Credito Cooperativo è aumentato ed è stata mantenuta una politica di prossimità.



Fonte Banca d'Italia – N.B.: non comprende le società dei Gruppi bancari che svolgono attività non strettamente di intermediazione bancaria.

5.3 Le ricadute sulle risorse umane

In Italia in una prima fase si è attuata una politica di trasferimento di risorse umane dalle piccole filiali non redditizie, che venivano chiuse, ad alcune più grandi nelle vicinanze che ne assorbivano il lavoro e la clientela.

Successivamente, man mano che lo sviluppo tecnologico e l'utilizzo di computer e cellulari da parte della clientela lo hanno permesso, si è avuta una riduzione della rete, con chiusure anche di filiali di una certa dimensione. L'obiettivo era la riduzione degli organici e dei costi di gestione che, solo grazie agli accordi di esodo e all'intervento del Fondo esuberi di settore, non hanno provocato traumi occupazionali. Il ruolo della rete è stato preso in questi casi dalle banche on line, ed è stato limitato l'utilizzo della clientela solo per operazioni di una certa complessità.

Questo processo di digitalizzazione, iniziato nel 2008 sta continuando, tuttora, in misura sempre più crescente, comportando anche problemi nella clientela, specialmente per quella non preparata alle possibilità fornite dai nuovi *personal computer* e soprattutto dagli *smartphone*; in particolare per gli anziani. Tale problematica, che ha provocato una riduzione delle filiali presenti nei comuni italiani, è stata denominata desertificazione bancaria.

A partire dal 1990, in effetti, gli aspetti quantitativi e qualitativi delle risorse umane delle banche si sono modificati in modo intenso e con rapidità crescente. Il fenomeno è stato, e sarà anche in futuro, condizionato da diversi elementi, fra i quali hanno assunto un ruolo sempre più importante i rapidi e forti progressi della tecnologia.

Il processo è stato rallentato, rispetto alle capacità della nuova informatica, dalla crescita culturale e dalla maggior sofisticazione dei bisogni della clientela. La clientela, spinta dall'utilizzo dei computer sul posto di lavoro e dalle nuove possibilità offerte dagli *smartphone*, ha

permesso alle aziende di credito (sempre più **imprese** di credito, come anche certificato dal CCNL di categoria) di modificare i modelli di business, le strutture organizzative, le modalità di produzione e di distribuzione dei prodotti e dei servizi, imponendo anche mutamenti sostanziali nella quantità e nella qualità delle risorse umane impiegate.

L'accettazione delle nuove tecnologie non è venuta solo dalla nuova generazione, cresciuta già fin dall'infanzia con esse, ma anche dalle fasce di età maggiore, che hanno dovuto (o voluto), per non essere tagliate fuori dai cambiamenti sociali, utilizzare appieno gli sviluppi offerti, tra l'altro a costi sempre più bassi.

Le banche hanno anche comunque indirizzato l'assistenza alla clientela, facendo compiere le operazioni in filiale direttamente dagli stessi, con i mezzi informatici a disposizione utilizzando i dipendenti come supervisori.

Nei grandi gruppi, inoltre, è stata costituita una (o anche più d'una) banca on line, senza sportelli, con assistenza da remoto e con costi dei prodotti ovviamente inferiori.

5.4 Filiali e banca specializzati on – line

In parallelo all'evoluzione della rete distributiva, l'offerta delle banche italiane è evoluta verso una progressiva digitalizzazione. Secondo le rilevazioni ABI del 2019, si consolida l'offerta dei servizi bancari tramite internet e *smartphone*, e rimangono ampiamente diffuse le app per tablet ed il sito di *internet banking* adattato anche per *smartphone*.

L'evoluzione sociodemografica della popolazione italiana, come detto, si riflette nelle dinamiche di interazione con i *provider* di servizi

bancari. Nel periodo 2011 - 2019 si conferma il trend crescente di utilizzo dell'*online banking* da parte degli italiani che passa dal 20% al 36%.

In ogni caso, tali dati si riflettono anche nelle modalità di utilizzo dei servizi di *home* e *corporate banking* da parte delle famiglie e delle imprese italiane. Infatti, tra il 2011 e il 2018 è raddoppiato il numero di clienti privati che dispongono di un servizio di *home banking* per attività informative e dispositive (+23,3 milioni), ed è cresciuto nelle aziende l'utilizzo di conti correnti che consentono di effettuare interrogazioni e disposizioni *on line* (3,9 milioni al 2019; +98% vs 2011).

Si sono anche evolute le forme di pagamento adottate dai clienti italiani, con un incremento del numero di bonifici automatizzati (764.000 operazioni nel 2018, +54% vs 2011) e di operazioni con carte di debito su POS, che hanno visto un forte aumento del numero di operazioni, da circa 1 miliardo nel 2011 a 2,1 miliardi nel 2018 (+117%).

5.5 Segmentazione della clientela

Tutti i gruppi esaminati hanno avviato una forma di segmentazione della clientela in varie famiglie omogenee:

- *retail* o *affluent*
- *exclusive*
- *small business* (include piccole imprese e professionisti)
- imprese medio grandi
- terzo settore, no profit (solo Banca Intesa)
- *Agribusiness*, rivolto al mondo dell'agricoltura, ma inclusa la filiera della trasformazione industriale dei prodotti (solo Banca Intesa)

5.6 Back office

Nello stesso tempo la digitalizzazione ha consentito una netta riduzione degli organici anche nel *back office*, favorita anche dalle fusioni fra banche, e dalle incorporazioni di alcune banche non performanti nei grandi gruppi. Questo processo di riorganizzazione non ha avuto contraccolpi nella clientela, se non in misura transitoria, ma, come vedremo, ha invece impattato pesantemente sulle risorse umane.

5.7 L'effetto della pandemia COVID

Il COVID-19 ha avuto impatti significativi sull'evoluzione dei comportamenti di consumo dei clienti e sulla conseguente trasformazione delle logiche di funzionamento dei principali settori economici. La pandemia ha messo a dura prova gli istituti finanziari, i quali hanno dovuto rivedere il proprio *modus operandi* per garantire i tradizionali standard di efficienza in un contesto inedito.

La tecnologia si è rivelata un alleato fondamentale per superare le criticità del contesto pandemico, ovviando alle limitazioni poste a contenimento del virus. Se è vero, infatti, che la pandemia ha costituito uno *stress test* per le imprese, dall'altra parte ha anche agito da input per accelerare il percorso di digitalizzazione del nostro Paese, offrendo quindi l'opportunità di attenuare il *gap* evolutivo che l'Italia vive rispetto ad altri paesi europei.

Quest'ultima tendenza di consumo ha raggiunto nel contesto del *lockdown* il suo apice: i clienti di tutte le età sono diventati più esperti nell'uso del digitale, reclamando esperienze semplici e immediate; necessitano di accedere facilmente a prodotti, servizi e informazioni in modalità *seamless* e "a portata di click".

I consumatori sono diventati più esigenti nella fruizione di esperienze digitali e la maggior parte di loro sono, oggi, a proprio agio nell'uti-

lizzo dei canali online per gli acquisti. Il ragionamento del cliente evoluto è questo: se si può comprare un oggetto tramite internet e averlo a casa in pochissimo tempo, perché la stessa cosa non si può fare per prodotti bancari, che, tra l'altro, non richiedono una rete logistica di consegna.

La pandemia ha accelerato alcuni fenomeni che, negli ultimi 10 anni, hanno modificato i modelli distributivi e di servizio del settore bancario, quali le fusioni fra banche e gruppi bancari, la razionalizzazione della rete distributiva ed il sempre più marcato profilo digitale del cliente consumatore.

In tutti in grandi gruppi la chiusura, prima totale poi regolamentata, delle filiali ha incentivato l'uso di prodotti online; solo In Banca Generali la chiusura dovuta alla pandemia non ha avuto effetti, perché la loro struttura di vendita "anomala", basata sulla rete dei promotori ha continuato a lavorare senza particolari problemi.

La migrazione forzata sui canali online, connessa alle restrizioni poste a contenimento del virus, ha ulteriormente ridotto la frequenza di interazione in filiale: gli sportelli bancari hanno registrato fino al 90% in meno di operatività, a fronte di una crescita dell'interazione sui canali digitali. Il presidio dei canali digitali è essenziale per sviluppare un modello di servizio di tipo relazionale che si fonda su una profonda conoscenza del cliente e delle proprie esigenze, con l'obiettivo di definire un'offerta altamente personalizzata.

In virtù di tali considerazioni, si evince che la tecnologia e la digitalizzazione dei canali di interazione, che permettono di valorizzare i dati raccolti, sono la chiave per innescare un circolo virtuoso, che parte dalla definizione del profilo del cliente e del suo grado di affidabilità, passa attraverso l'offerta di un servizio coerente con le sue esigenze e termina con un rafforzamento della relazione.

Tuttavia, i dati relativi ai trend di consumo del cliente bancario dimostrano che i canali digitali non sono adatti a coprire tutti i servizi e i prodotti richiesti dal consumatore: l'interazione online è prediletta per fruire dei servizi bancari basilari, ma per le attività ad alto valore il cliente preferisce recarsi in filiale ed interagire con un consulente esperto. Ciò comporta che, a fronte di un'interazione meno frequente, gli sportelli debbano offrire il più ampio *range* di operatività disponibile, ovvero debbano trasformarsi in centri di eccellenza per prodotti bancari e parabancari (gestione risparmio, prodotti assicurativi, finanziamento, ecc.) tramite personale specializzato per prodotto, permettendo così di valorizzare la relazione con la clientela per costruire e mantenere il rapporto.

Oltre alla continua pressione sui conti economici delle banche, che spingono da tempo alla ricerca di maggiori economie sul lato dei costi attraverso un maggiore ricorso alla digitalizzazione dei processi produttivi, di *back office* e distributivi, non bisogna dimenticare l'effetto provocato dalla pandemia del COVID, che ha determinato una decisa accelerazione di tale processo, proprio per il maggior utilizzo del personal computer, non solo sul posto di lavoro, ma anche nella residenza, diventata l'ufficio. Oltre alla diffusione dello *smart working* è stato necessario utilizzare mezzi informatici anche per l'accesso a servizi pubblici, banche, assicurazioni. Questo aumento improvviso di utilizzo dei mezzi informatici, inclusi gli *smartphone* sempre più sofisticati, è diventato praticamente irreversibile, fornendo una prospettiva per le banche favorevole a nuovi investimenti. Non bisogna dimenticare, infatti, che il sistema ha richiesto e richiederà massicci investimenti, che si ripagano in tempi lunghi, per cui è essenziale un'attenta analisi dell'evoluzione del mercato.

5.8 Smart working – lavoro agile

Solo laddove l'organizzazione aziendale era preparata, le banche hanno mantenuto l'uso dello *smart working* dopo la fine delle restri-

zioni dovute alla pandemia. Soprattutto nel *back office* e nella consulenza è stato possibile continuare, con un certo numero di giornate al mese di lavoro da casa. Nelle filiali invece, passato l'effetto lockdown, si è ritornati in buona parte alla presenza sul luogo di lavoro.

Abbiamo già commentato i vantaggi e gli svantaggi sull'esperienza di questo lavoro da remoto forzato. Fra gli svantaggi ci sono alcune osservazioni negative da parte dei lavoratori, alcuni dei quali hanno lamentato l'impreparazione dei manager a gestire questa nuova esperienza; le proprie limitate competenze digitali; le difficoltà di mantenere un equilibrio fra la vita lavorativa e quella privata; la sensazione di isolamento e di rimpianto per l'ufficio. Da non trascurare anche la perdita di professionalità dovuta al mancato scambio di esperienze lavorative.

Una delle criticità riscontrate è stata quella di una eccessiva comunicazione interna, dovuta alla mancanza di contatti fisici, alla quale si tende a sopperire con riunioni *on line*, messaggistica o chiamate *on line* troppo frequenti. Tali interruzioni provocano senza dubbio una perdita di produttività e stress per il lavoratore, essendo per lo più incentrate sulle pressioni commerciali.

Su questo fatto bisogna dire che il *middle management* spinge troppo sui risultati realizzati dai lavoratori in *smart working* e molto spesso non tiene conto di alcune difficoltà che possono essere dei prodotti fuori mercato o magari inadeguati per la tipologia di clientela seguita dal gestore.

I vantaggi per i lavoratori, invece, consistono nelle ore di riposo in più, per non essere obbligati a spostarsi in ufficio. Per le aziende i risparmi sulla logistica assumono un valore fondamentale, tenendo anche conto che si riducono notevolmente straordinari e costi di trasferta. Anche la possibilità di gestire un maggior numero di lavoratori, tramite mezzi informatici, riduce il numero di quadri e dirigenti necessari alle funzioni di coordinamento e controllo.

Lo *smart working* non solo ha aiutato molte aziende ad assicurare la continuità della loro attività, ma ha anche messo in evidenza l'obsolescenza di modelli di lavoro immutati da anni, nei quali sono stati inseriti con successo il lavoro per obiettivi, il ruolo del digitale e l'importanza di un nuovo rapporto fra la vita lavorativa e quella familiare.

Si può quindi prendere atto dei risultati positivi dell'esperienza maturata nel corso del 2020 sotto la spinta della pandemia, e ritenere che essa sia stata oltremodo preziosa per progettare e sperimentare nuovi modi di lavorare, che costituiranno un fondamentale strumento di vantaggio competitivo, una volta arrivati a una condizione in cui, finalmente, sarà possibile tornare a scegliere tra lavoro agile e in presenza secondo necessità e preferenze.

Si potrà allora realizzare il vero obiettivo dello *smart working*: dare alle persone autonomia nel definire dove, quando e con quali strumenti svolgere ciascuna attività, a patto che da questo derivino migliori risultati per l'organizzazione, per le persone e per la collettività.

In estrema sintesi: il futuro dello *smart working*, nel più ampio contesto delle strategie e del funzionamento della banca, può essere ipotizzato ricordando che si tratta di ripensare la gestione della stessa banca, secondo modelli rivisitati in radice, con nuovi paradigmi di organizzazione del lavoro, percorsi di cooperazione e fiducia trasversali, misurabili attraverso una pianificazione e un'operatività per obiettivi.

Non si tratta, in definitiva, di creare una generazione di "smart workers", né di rinunciare al lavoro di ufficio o di filiale, che resteranno a lungo i punti focali di relazione, ma di riprogettare i processi e le modalità di perseguimento dei target.

5.9 Federcasse – una scelta differente

Una scelta totalmente differente è stata invece intrapresa dalle Banche di Credito Cooperativo, sia nei due gruppi principali, ICCREA e Cassa Centrale Banca, che nella Raiffeisen Sud Tirolo: quella di applicare la digitalizzazione mantenendo il concetto di prossimità, punto forte delle BCC, molto legate al territorio di origine.

L'obiettivo è molto diverso da quello delle banche del mondo ABI, che hanno come fine dichiarato la massimizzazione dei profitti, e quindi anche la diminuzione dei costi. Invece la *mission* delle Banche di Credito Cooperativo, come quella delle Cooperative in generali, e quella di aumentare la soddisfazione dei soci e del territorio di origine in generale.

Le BCC, ad esempio, non hanno bisogno di ricorrere all'intelligenza artificiale per sviluppare software specifico per conoscere e controllare a distanza potenzialità ed indirizzi economici della clientela, allo scopo di conoscerne le necessità, perché sono in grado, attraverso il contatto continuo che fornito dalla rete e dai contatti con le istituzioni del territorio, di essere a conoscenza di ciò che serve.

Quindi in questi due nuovi gruppi bancari (le Raiffeisen sono rimaste essenzialmente identiche nell'organizzazione) non si è proceduto a chiusure di sportelli, ma solo ad una razionalizzazione dove c'erano sovrapposizioni. Anche nelle località dove i costi rendono difficile mantenere un presidio costante, si è deciso di continuare le aperture, magari riducendo il personale, o con orari di apertura non per tutti i giorni della settimana, allo scopo di mantenere i servizi alla clientela. La presenza delle BCC, a fine 2023, è in 2516 Comuni, ma in ben 740 di essi è l'unica presenza bancaria. Gli sportelli sono 4.081. Il rapporto rispetto alle banche ABI è di uno a cinque, ma dieci anni fa era di uno a dieci.

La quota mercato dei prestiti delle BCC è in crescita rispetto alle banche ABI di circa il 2%, considerando anche gli impieghi degli Enti centrali del sistema. Al netto delle sofferenze le BCC hanno l'8% di quota di mercato dei prestiti alla clientela e l'11% nei confronti delle imprese. Questo dato però sale a circa un quarto del totale complessivo nei confronti di piccole imprese, artigiani, agricoltori e attività legate al turismo. Nei confronti del Terzo settore (senza scopo di lucro) le erogazioni sono il 16% del totale. La quota raccolta della clientela rispetto al sistema è dell'8,3%, anche questa in crescita.

Anche l'occupazione è in controtendenza: i dipendenti delle BCC, comprendendo anche le Federazioni locali e gli enti centrali e del sistema, sono 36.000.

Ovviamente questa strategia rende i costi più elevati, ma ciò viene accettato, perché la solidarietà è uno dei principi basilari del movimento mutualistico delle Cooperative. La fase di espansione dopo la pandemia e il mantenimento di tassi elevati, che hanno mantenuto spread e margine di interesse, hanno facilitato questa scelta, ma bisognerà vedere, nel futuro, se tale strategia sarà possibile o si dovrà procedere a qualche taglio.

La strategia del sistema Federcasse non è un rifiuto dell'intelligenza artificiale e delle sue applicazioni, che vanno comunque intraprese. Il presidente di Federcasse ha così sintetizzato la situazione:

“Lo sportello della BCC del 2025 non potrà essere lo stesso di oggi. Dovrà tenere conto dei cambiamenti degli stili e delle preferenze di fruizione dei servizi da parte delle persone e dell'evoluzione degli strumenti”, così come “dovrà considerare le complessive logiche dell'economicità valutando sia le vocazioni delle diverse aree di insediamento sia la necessità di raggiungere comunque il “break-even di comunità”, ovvero la concreta adesione di quella singola comunità a quello sportello. La prossimità consente alle BCC di essere sensori

di esigenze e terminali di soluzioni, raccogliendo informazioni spesso non altrimenti disponibili. Il radicamento intelligente è anche il presupposto per poter offrire servizi e prodotti che effettivamente rispondano ai bisogni delle famiglie e delle micro-piccole-medie imprese socie e clienti per coglierne le esigenze creditizie, assicurative, di supporto nel partecipare alle filiere o ai mercati internazionali”

6. ANALISI SPECIFICA DELLA TRANSIZIONE IN ALCUNI GRUPPI ITALIANI

6.1 Politiche di assunzione e dislocazione sul territorio

Questo capitolo analizza i cambiamenti avvenuti in questi ultimi anni in alcuni Gruppi bancari italiani del settore ABI e nel mondo delle Banche di Credito Cooperativo. È il risultato di una serie di colloqui con alcuni dirigenti sindacali e si concentra sulle ricadute nei confronti dei lavoratori del settore del Credito.

Un Gruppo ha impostato una strategia molto spinta di chiusura delle filiali, e ha investito notevoli capitali nella transizione verso la banca *on line*, ma anche nell'operatività delle filiali "fisiche". Si tratta di un processo totalmente innovativo, che richiede notevoli investimenti: circa cinque miliardi di euro, cioè la metà di quanto ha investito tutto il sistema bancario in Italia per la cosiddetta digitalizzazione.

Nelle filiali digitali il personale è neo assunto, oppure trasferito dagli sportelli tradizionali, l'inquadramento parte da 3A1L, l'orario è in turni, quindi con 36 ore settimanali di lavoro, in parte 6 x 6. Vi sono anche molte richieste di passaggio da filiali fisiche a quelle digitali, perché per circa metà del tempo si lavora in remoto da casa oppure in uffici vicino alla residenza predisposti per chi non vuole o non può lavorare da casa. In tale maniera si risparmiano i tempi di trasferimento casa-lavoro.

La banca non ha utilizzato sistemi di *coworking*, ma ha utilizzato locali derivati da filiali dismesse o declassate, per poter svolgere l'attività vicino alla residenza.

La maggior parte dei capi filiale ha fatto una progressione di carriera nelle filiali *on line*; quindi senza problemi organizzativi su questo ver-

sante. Mediamente l'età dei dipendenti è più giovane rispetto alle filiali tradizionali, 45 anni nelle banche *on line* contro i 50 della rete tradizionale

Le filiali digitali hanno avuto una grande espansione dopo l'incorporazione di UBI e delle banche venete, proprio per poter utilizzare risorse in eccesso e per la razionalizzazione degli sportelli. La politica della banca è stata quella di trasferire il lavoro dove c'erano eccedenze di personale, al fine di ridurre le tensioni occupazionali. È stata molto utilizzata la leva dei trasferimenti, entro 30-50 km di distanza, per poter minimizzare i costi.

La maggior parte delle nuove assunzioni nel *back office* riguarda invece ingegneri informatici e programmatori, anche non laureati, per lo sviluppo di programmi tesi ad analizzare la clientela e le richieste della stessa.

La Banca ha deciso di avviare una riduzione più marcata degli sportelli rispetto ai concorrenti, sostituendo le filiali sul territorio con filiali *on line*: si è verificato un trasferimento di addetti, inizialmente visto con diffidenza dai lavoratori, ma che adesso viene accettato. Perché con questo tipo di organizzazione c'è la possibilità di accedere allo *smart working* per circa metà della prestazione lavorativa (in genere di 36 ore settimanali), essendo organizzato il lavoro in turni. La figura più richiesta è quella dei gestori *retail*, sia per i trasferimenti che per le nuove assunzioni. Vi è stata una ripresa delle assunzioni dall'esterno di profili esperti, soprattutto nei settori *corporate* e anche nella gestione dei finanziamenti.

Le nuove assunzioni sono in maggioranza di giovani del Sud Italia, che in parte vengono trasferiti al Nord, molti con un contratto misto (lavoro a tempo indeterminato a part time, lavoro autonomo per il resto della giornata). Le assunzioni sono comunque inferiori alle necessità, ci sono carenze di organico nella rete, e l'età media dei dipendenti è sempre più elevata. Questo fatto potrebbe portare fra qualche anno

ad un vuoto generazionale, difficilmente colmabile in caso di un rallentamento della transizione sul piano operativo.

Un'altra Banca oggetto di analisi ha la specificità di essere parte di un Gruppo assicurativo. Questa banca è un'azienda nata direttamente *on line*, che non ha una rete vera e propria (ci sono solo 5 filiali "fisiche" in Italia) e si avvale principalmente di 2.500 promotori esterni, alcuni anche della parte assicurativa del Gruppo, per la stipula dei contratti nel domicilio della clientela. Solo in alcune realtà vi sono dei promotori con contratto di lavoro dipendente, perché assorbiti da finanziarie incorporate nel tempo.

L'attività della banca è sugli investimenti di una clientela "private" di livello medio alto, e solo in via residuale svolge attività di finanziamenti, comunque sempre a clientela selezionata, con rapporti già esistenti da tempo. La massa amministrata è cresciuta in via esponenziale.

Nella banca vi sono due poli importanti, Trieste e Milano. In questi ultimi anni le assunzioni sono state maggiori a Milano, dove c'era necessità di espandere gli uffici, mentre a Trieste le assunzioni sono state poche, ed in gran parte riguardano giovani arrivati da altre regioni. Molti di questi però si licenziano dopo un certo periodo, a causa dei costi e dei disagi dovuti al trasferimento. Anche qui vi è l'impressione che ci sia poca appetibilità per i giovani a Trieste, visti i profili molto alti richiesti. È stato rilevato il problema che, a causa della rete esterna e della mancanza di filiali, i giovani senza esperienza lavorativa precedente non riescono a dialogare pienamente con la clientela.

Alcune assunzioni a Trieste erano arrivate nel *Call Center*, che però ha funzionato fino alla fine del periodo pandemico. Successivamente l'azienda ha cambiato strategia, e attualmente utilizza sempre più contatti *on line*, per abbassare i costi.

La banca, fin dall'inizio, ha sviluppato programmi per individuare i bisogni della clientela, anche se il loro target, basato su investimenti, non permette un'analisi diretta del conto corrente. I clienti, infatti, in genere hanno un altro conto corrente presso una banca più generalista, per le necessità della vita familiare o professionale. Le segnalazioni vengono inviate alla rete dei promotori, ognuno dei quali ha un pacchetto di clienti.

Un'altra realtà, invece, viene da anni difficili, dei quali molti chiusi con bilanci in perdita, e naturalmente questo fatto ha inciso sulla capacità di investimento dell'azienda nelle nuove tecnologie.

Questo Gruppo ha mantenuto, anche dopo il Covid, una rete di filiali più tradizionale, con orari di apertura della cassa più estesi di altre banche. A causa della situazione economica, gli investimenti in nuove tecnologie non sono stati così estesi come quelli di altre realtà e di conseguenza il processo di chiusure filiali e di sostituzione con canali telematici è più rallentato.

Vi sono state poche assunzioni fino a quest'anno, a causa dei molti anni con bilanci negativi. Anche qui si assiste al fenomeno di giovani che dal Sud si trasferiscono al Nord. Si registra, inoltre, la poca attrattiva che ha il lavoro bancario verso i giovani. In questo caso aggravato dal fatto che l'azienda ha deciso di continuare, anche dopo la pandemia, con la struttura di banca più tradizionale, con filiali fisiche (senza utilizzo del lavoro agile), che di conseguenza obbliga a trasferirsi.

Un altro Gruppo, pur avendo notevoli possibilità economiche e finanziarie, ha optato per un processo più lento, anche per coordinare temporalmente gli investimenti in tecnologia con le uscite di personale. Il processo non è stato traumatico perché i dipendenti coinvolti hanno raggiunto i requisiti per l'esodo o la pensione.

Il nuovo Piano industriale di questo Gruppo ha sospeso la chiusura delle filiali, con la tendenza a mantenerle, sia pure con personale ridotto. In alcuni casi, specie nelle zone montane o periferiche, lo sportello viene aperto solo in alcuni giorni della settimana.

Il piano di assunzioni, concordato con le Organizzazioni Sindacali, consiste in un'assunzione per ogni cessazione. Peraltro non vi è una contemporaneità fra uscite e entrate, e questo fatto genera una diminuzione degli organici di uno o due anni, senza tener conto che, prima di un certo periodo, i neo assunti non possono essere efficienti ed autonomi. Di fatto vi è quindi una cronica carenza di personale nelle filiali.

Inoltre, nel caso che il nuovo lavoratore dia le dimissioni, non viene rimpiazzato se non in presenza di un nuovo piano di assunzioni, peggiorando ulteriormente la situazione.

Anche qui viene confermato che l'azienda non riesce a trovare personale con i profili richiesti, che potrebbero risultare troppo elevati (Laurea, conoscenza perfetta lingua inglese, specializzazione). La selezione avviene attraverso una serie di test attitudinali e psicologici e prove tecniche da parte di un'azienda esterna, ai quali seguono dei colloqui. Tuttavia il superamento dei test è la vera selezione.

La maggior parte dei neo assunti viene reclutata nel Sud Italia, ma con il posto di lavoro già prefissato al Nord. Di conseguenza c'è una percentuale di dimissioni molto alta, dovuta in parte al fattore economico e sociale dello spostamento di residenza, ma anche alle spese di alloggio e vitto, e alla percezione che il lavoro sia noioso e con scarse possibilità di carriera o di miglioramento della qualità del lavoro. Questo è dovuto al fatto che ai neo assunti vengano affidati inizialmente compiti non molto professionali. Non aiuta il fatto che il *middle management* in periferia non abbia esperienza di gestione del personale, in particolare per creare stimoli sulla qualità del lavoro e non solo sul trattamento economico. L'idea che risulta è che l'azienda

sia troppo rigida e conservativa nella gestione del personale. Anche qui si fa sentire la mancanza, in periferia, di ruoli che abbiamo la stessa funzione dei vecchi uffici del personale.

Un altro canale di assunzioni è riservato agli specialisti attraverso tirocini mirati alla funzione che andrà a ricoprire in azienda. Riguarda i tecnici informatici, la *compliance*, l'alta finanza. In questi settori vi sono anche assunzioni da aziende esterne, specie nell'informatica. Alcuni gestori, con pacchetti di clienti, vengono reclutati da altre banche.

L'assunzione di personale già con esperienza lavorativa non provoca frustrazione per la mancanza di spazi per la progressione della carriera-poiiché gli esodi hanno liberato un numero sufficiente di posizioni per accontentare tutti ma per la differenza di inquadramento e di trattamento economico, assegnato per motivi concorrenziali.

Altri due gruppi hanno scelto una transizione più veloce, sulle tracce del Gruppo maggiormente innovativo, perché, essendo di proprietà francese, hanno maggiori possibilità di utilizzare sistemi informatici della Capogruppo, permettendo risparmi notevoli di costi.

6.2 Politiche di gestione del personale e centralità delle risorse umane

Pensando al futuro è probabile che anche per le banche valgano le affermazioni seguenti: «Perderanno sempre più importanza i luoghi in cui le cose si fabbricheranno, mentre ci saranno sempre più luoghi con lavoratori interconnessi che fabbricheranno il futuro. Si lavorerà dovunque e in nessun luogo, sempre e mai, con la consapevolezza che il lavoro sarà parte della vita e la vita sarà anche il lavoro, che però sarà finalmente gradevole... solo così la motivazione sarà alta e le teste libere».

L'adozione di una nuova modalità di svolgimento delle mansioni, anche basate su una combinazione di lavoro da casa e lavoro in sede,

offre l'opportunità per una transizione verso un modello più sostenibile per l'ambiente e, in particolare, per le persone, permettendo loro di conciliare meglio l'attività lavorativa con la vita personale e di accedere a maggiori opportunità professionali.

Anche la posizione dei manager coinvolti più direttamente nel governo delle risorse umane è cambiata e il ruolo di tale governo è in piena evoluzione. Alcuni temi, che tenevano impegnate le direzioni del personale fino a pochi anni fa, stanno infatti perdendo importanza: si pensi alla selezione, alla carriera, alla formazione, alla valutazione, agli aspetti connessi con le retribuzioni, all'*outplacement* e così via. Per contro, altri temi stanno entrando in modo preponderante nel lavoro delle direzioni risorse umane, come il *welfare*, lo stesso *smart working*, le diversità e le pari opportunità, la sostenibilità ecologica e ambientale, la *governance* aziendale, gli stessi rapporti con le organizzazioni sindacali presenti in azienda.

Tuttavia, in tutti i Gruppi bancari esaminati è stata riscontrata la mancanza da parte del *middle management* di conoscenze adeguate sulla gestione del personale. La chiusura, in periferia, di tutti gli uffici del personale ha generato un vuoto di conoscenze sulla gestione dell'orario e dei diritti dei lavoratori che spesso porta a violazione inconsapevole di norme di legge. In molti casi sono i rappresentanti sindacali di base che svolgono di fatto la funzione che una volta svolgevano gli uffici del personale, spiegando ai lavoratori quali siano i loro diritti, ed anche i doveri, verso l'azienda, ed ai manager le limitazioni che vi sono, per legge o per contratto, in tema di orari, ferie e permessi. Questa abdicazione della potestà datoriale, probabilmente non voluta, rende difficile l'operato del sindacato, per una evidente confusione di ruolo.

Viene molto apprezzata l'assistenza da parte dei rappresentanti sindacali sulle pratiche riguardanti i *fringe benefit*, quali fondo pensione, cassa sanitaria e sulle scelte del TFR, in modo speciale da parte dei giovani che non hanno alcuna esperienza in materia.

Nelle banche *on line* non vengono segnalate criticità nel rapporto fra i capi e il personale ad esso sottoposto, perché lo sviluppo delle loro carriere è avvenuto all'interno della struttura, e quindi le problematiche, sia verso la clientela che verso le procedure, sono ben conosciute.

Per questo motivo il collocamento di quella che era la direzione del personale nell'organigramma delle banche sta cambiando rispetto a quello storico. Le competenze dei relativi responsabili non sono più solo quelle specialistiche di un tempo, ma molto più simili a quelle di un amministratore delegato, con l'aggiunta di forti conoscenze tecnologiche. Le risorse umane e la loro gestione stanno così diventando uno dei centri più importanti dello sviluppo dei *business model* delle banche e ne potrebbero condizionare il successo, coinvolgendo in modo unitario tutti gli aspetti del continuo cambiamento dell'attività bancaria.

Il fatto che il lavoro bancario non abbia più l'attrazione di un tempo verso i giovani che si affacciano sul mondo del lavoro è un fatto assodato e comune fra tutti i gruppi, anche nelle BCC che hanno un approccio più conservativo.

Uno dei motivi è il profilo che si richiede per l'assunzione, con laurea triennale o specialistica e magari qualche master aggiuntivo. La conoscenza perfetta della lingua inglese (richiesta obbligatoriamente in due gruppi).

Il trattamento economico viene percepito come basso, considerate anche le prospettive di miglioramento. Talvolta vengono poco considerati i *fringe benefit* come Fondo Pensioni e Cassa Mutua ed i premi di produttività, che in alcuni casi sono consistenti e superano le due mensilità.

Il profilo più richiesto è quello del gestore di clientela, a parte una quota, in questo momento in espansione, di ingegneri o tecnici informatici destinati ai servizi centrali, che hanno compiti di sviluppare software soprattutto per il controllo di gestione e per l'analisi della clientela. Vengono invece comprati sul mercato pacchetti informatici più generici a carattere amministrativo.

Nell'attuale fase di trasformazione vi è una certa confusione di prospettive professionali: le banche stanno modificando troppo spesso strategie e scelte, i piani industriali si accavallano e quindi le prospettive di carriera restano troppo confuse. La fedeltà non viene premiata, perché le aziende più piccole assumono spesso, sul mercato, personale con esperienza di un pacchetto di clienti, interrompendo di fatto percorsi di carriera. Questo fatto genera problemi di frustrazione nel personale assunto dall'inizio, che si sente scavalcato o in qualche caso anche emarginato.

In molti casi l'assunzione prevede un trasferimento in località molto distanti. Vi è un fenomeno comune di assunzione di giovani dal Sud Italia (BCC escluse), che vengono assegnati in Filiali o Centri situati nel Nord: certamente in questi casi gioca il fatto che nel Meridione vi è poca o nulla concorrenza sul mercato del lavoro, nonostante gli incentivi del Governo per agevolare la nascita e lo sviluppo di imprese. In molti casi, per motivi affettivi o economici, questi giovani ritornano o si avvicinano alle località di origine. Il costo della vita e degli alloggi, più elevato nelle città del Nord, crea difficoltà anche nel settore bancario, che ha indubbiamente trattamenti economici al di sopra della media.

Nel Gruppo bancario che ha optato per un rinnovamento veloce, e costoso, è iniziato da poco un progetto di una nuova piattaforma informatica, che permetterà l'inserimento diretto di dati relativi a prodotti che il cliente intende comprare. Nel caso non riesca a completarli, o vi siano delle criticità in quelli inseriti, il cliente potrà rivolgersi

al gestore o alla filiale che potrà completarli, senza dover ricominciare tutto il processo da zero. Alcune filiali pilota sono già partite, e si conta di arrivare alla fine di questo progetto tra la fine del 2025 e il primo trimestre 2026. Questa tecnologia è stata pensata per la banca on line, ma per ammortizzare i costi verrà implementata in tutta la rete.

In tale maniera il cliente potrà accendere nuovi conti correnti, chiedere finanziamenti, fare investimenti anche complessi e perfino stipulare mutui senza l'intervento del personale. Lo scopo principale è quello di snellire tutte le attività amministrative in capo al gestore. Altra novità è il conto corrente modulare, il quale prevede la disponibilità di tutti i servizi, che devono essere attivati a scelta del cliente, quando e se ne avrà la necessità, abbattendo così costi di gestione per servizi non utilizzati. Attualmente vi sono varie tipologie di conti, che magari prevedono servizi non necessari per il cliente, che possono portare a piani tariffari più elevati.

Non potendo pianificare le reali necessità personali di milioni di clienti, con questo sistema si organizza un conto su misura, con un cliente che potrà direttamente ampliare i servizi ed i prodotti al momento in cui ne avrà bisogno. Inoltre il cliente potrà sempre contare sull'aiuto del gestore nel processo di scelta, anche se l'auspicio aziendale è quello di arrivare alla completa autogestione della parte amministrativa.

L'azienda ritiene che questo sistema verrà adottato da tutte le banche in breve tempo, anche se gli investimenti necessari sono talmente elevati che alcune aziende stanno riflettendo sulla economicità di questa innovazione, poiché i risparmi sul costo del personale diventano effettivi solo qualora vi sia la possibilità di mandare in pensionamento il personale o di riconvertirlo. La maggiore criticità però resta l'accettazione delle procedure da parte della clientela, che spesso non ha le capacità di scegliere i prodotti adeguati, o comunque si fida più del rapporto umano con il gestore / dipendente.

Anche gli altri Gruppi hanno sviluppato o stanno lavorando su programmi che analizzano automaticamente i movimenti del conto corrente, per poter individuare i prodotti più adatti alla tipologia del cliente. Questo già permette in alcuni Gruppi, e a breve a tutto il sistema bancario, anche la compravendita di investimenti (o prestiti) senza far intervenire un gestore, semplicemente proponendo al cliente l'affare, che potrà accettare con una procedura esclusivamente *online*.

Nella Banca che si avvale di una rete di promotori anziché di filiali si utilizza questa modalità di lavoro in misura superiore, poiché i dipendenti sono praticamente tutti nel *back office*. Vi è infatti un accordo sindacale che permette fino a 12 giorni al mese lo svolgimento dell'attività presso la propria residenza. Non vi sono centri esterni, pertanto nei giorni restanti i lavoratori devono recarsi nella loro sede di competenza (Trieste o Milano, salvo poche altre realtà). Questo fatto provoca dei problemi, vista la distanza fra le varie filiali. Vi sono stati anche casi di dimissioni per questo motivo.

Nel Gruppo che ha scelto una politica più conservativa non ci sono centri specializzati, tutte le pratiche vengono svolte in filiale. Questo provoca problemi per le operazioni più complesse, che richiedono più conoscenze tecniche o legali da parte dei dipendenti, ed in questi casi il servizio può non essere adeguato, ed i tempi di decisione si allungano.

Per aiutare la clientela che vuole utilizzare i servizi on line vi sono dei *call center*, dislocati in alcuni poli regionali che lavorano a turni, che oltre a fornire assistenza hanno anche dei gestori che sono in grado di dare la stessa consulenza e svolgere tutte le operazioni anche a distanza. Tuttavia è stato riscontrato che in generale il cliente, per operazioni particolari (mutui, contratti assicurativi complessi o investimenti a lunga scadenza/fondi pensione), preferisce recarsi in Filiale, sia per il contatto umano che per la disponibilità, nelle grosse realtà, di personale più specializzato.

Infatti viene riscontrato che, eccettuate le funzioni basilari, la clientela preferisce recarsi in filiale.

Nel Gruppo che è uscito da una crisi prolungata, il trattamento economico risulta attualmente inferiore ad altre banche, per il blocco dei premi di produttività che è durato fino a quest'anno, e per la ridotta possibilità di promozioni e di carriera se non dopo molti anni.

In questo Gruppo il numero di trasferimenti nell'ambito di 30 km, al fine di non erogare le indennità previste dal CCNL al di sopra di questa distanza, è aumentato notevolmente, ed ha provocato notevoli criticità in alcune parti d'Italia non ben servite da mezzi pubblici.

Viene utilizzato lo smart working nel *back office*, ma non nella rete delle filiali.

Il Gruppo ha una banca *on line*, ma non vi sono stati spostamenti dalla rete tradizionale. Viene utilizzato personale ad hoc. Gli spostamenti hanno riguardato soprattutto personale che lavorava nei *back office*, indirizzato verso la rete. Ci sono stati problemi di riqualificazione, anche perché si trattava di lavoratori senza esperienza pregressa sulla rete. Non si è potuto in questo caso ricorrere ad assunzioni, a differenza di altre banche, al fine di contenere i costi complessivi del personale.

Nelle banche di Credito Cooperativo, che invece non hanno adottato una politica di chiusure degli sportelli, le assunzioni avvengono di regola sul territorio e sono destinate a rimpiazzare le uscite. Nelle nuove Sedi capogruppo vi sono assunzioni di giovani specializzati nell'informatica e di specialisti, con investimenti notevoli anche nelle attrezzature e nel software. Per quanto riguarda le assunzioni anche qui si registra, anche se in misura minore del mondo ABI, una difficoltà di reperire giovani con studi adeguati.

Entrambi i Gruppi principali hanno accentrato alcuni servizi, specie quelli informatici e di controllo della gestione. Gli accentramenti di alcuni servizi presso le Capogruppo non hanno provocato trasferimenti, ma si è ricorso alla riqualificazione delle risorse. Le ricadute sul personale vengono sempre negoziate con le Organizzazioni Sindacali in via preventiva, ed anche sul territorio, non solo nelle strutture centrali. Come ribadito anche nel CCNL recentemente firmato, la politica della banca di prossimità, adottata nelle BCC, ribadisce il concetto di mantenimento dei livelli occupazionali anche sul territorio.

In un Gruppo delle BCC il lavoro agile è molto utilizzato nelle sedi centrali, poco nelle sedi periferiche. Questo, in molti casi, crea problemi, soprattutto, ma non solo, per il personale femminile. In parallelo vi sono anche limitazioni tuttora in corso per la concessione di lavoro a tempo parziale. Nell'altro Gruppo delle BCC c'è anche una maggior resistenza a concedere il lavoro agile anche nelle sedi periferiche, dove, non essendoci servizi al pubblico, la concessione potrebbe essere più facile.

L'obiettivo della riforma del sistema BCC è quello di servire un maggior servizio di operazioni automatizzate da gestire *on line*, ma senza spinte o fughe in avanti, ed una maggiore analisi dei dati per individuare operazioni di *cross selling*, ma non essendoci l'obiettivo primario della riduzione dei costi e degli sportelli, il processo può avvenire con maggiore gradualità.

Nel caso che la clientela non voglia, o non sappia, usare Internet o le altre modalità di dialogo in remoto, le filiali attuano una politica di formazione/addestramento al cliente. È stato rilevato un discreto passaggio di clienti da banche ABI. La quota di mercato della raccolta delle BCC si è incrementata, anche se in misura minore di quella degli impieghi verso le piccole aziende, proprio perché la maggior velocità di decisione e il rapporto fra banca e clientela risulta decisivo.

Anche nel settore mutui verso privati è stato rilevato un aumento di quote di mercato, e la maggiore possibilità di analisi informatica ha permesso un contenimento delle sofferenze in questo settore.

Una cosa positiva riscontrata nelle BCC sono le pressioni commerciali meno spinte rispetto alle banche. Gioca un ruolo fondamentale il rapporto con la clientela, oltre che la minor attesa di redditività della rete.

6.3 Adeguamento modalità di assunzione e uffici di collocamento

L'Italia sconta la mancanza di uffici di collocamento all'impiego efficaci, a differenza di quanto accade, ad esempio, nei Paesi del Nord, dove il continuo dialogo con le aziende permette di determinare in anticipo i profili richiesti. Questo vale anche per i lavoratori licenziati da altre aziende, che devono pagare un percorso di riconversione o di addestramento, gratuito per il lavoratore, che dura uno o due anni e che garantisce l'assunzione. Analogo discorso viene fatto per i giovani, dove la programmazione nelle scuole o all'università permette di adeguare i profili richiesti sul mercato. Esiste una forma di tirocinio/stage orientata all'effettiva formazione e non come in Italia, una forma di sfruttamento legalizzata.

La nostra legislazione nei contratti di stage o tirocinio è inadeguata, e si sono fatti degli errori anche nell'apprendistato professionalizzante. Comunque, anche in Italia, in altri settori, vengono stipulati dei contratti di tirocinio, che permettono a giovani studenti la frequentazione di corsi universitari e di formazione specifica sul profilo con il quale verranno assunti, e che ricevono un trattamento economico adeguato. Inoltre sarebbe molto importante che alla fine del corso di formazione ci fosse la stipula certa di un contratto di assunzione a tempo indeterminato con condizioni contrattuali prefissate.

Su questo punto potrebbe essere utile un Accordo di settore per adeguare l'uso dello stage o dell'apprendistato alle nuove situazioni, e magari che deleghi agli Enti bilaterali di sistema, con l'organizzazione da parte di ABI e Federcasse, o ad altri istituti con professionalità riconosciuta, la realizzazione di corsi di formazione mirati all'incontro della domanda e dell'offerta di lavoro. Gli Enti bilaterali di settore ci sono già, e svolgono da tempo una funzione di indubbia utilità; basterebbe adeguarli a nuove necessità e prospettive, che l'evoluzione del sistema bancario, alla luce delle nuove possibilità tecnologiche, impone. Non sarebbe la prima volta che il settore colma alcune lacune e ritardi presenti nella legislazione del lavoro in Italia.

7. ALCUNE RIFLESSIONI FINALI

In tutti i Gruppi esaminati è risultato che il lavoro bancario non è più appetibile come era in passato. I giovani con elevata preparazione preferiscono lavorare in altri settori. Non si tratta di una questione economica, perché gli stipendi all'assunzione sono comunque più elevati di quelli di altri settori, senza contare i *fringe benefits* che le banche offrono.

Le cause sono molteplici: il lavoro bancario è visto come noioso, troppo inquadrato, e non c'è più lo status sociale di "bancario", una volta molto considerato (al Sud la situazione è però diversa). Inoltre i cambiamenti continui di strategie e Piani Industriali danno l'idea che le prospettive di carriera siano nebulose e la professionalità acquisita possa essere persa per decisioni arrivate dall'alto. Questo problema emerge nella Rete delle filiali, e molto meno nei Centri specializzati, dove le competenze risultano più chiare fin dal primo momento. In alcune realtà, che assumono spesso dirigenti e quadri direttivi dall'esterno, vi è anche il problema delle mancate aspettative di promozione, forse più per l'avanzamento professionale che dal lato economico.

I giovani considerano pesante anche l'orario di lavoro che si sviluppa durante tutto l'arco della giornata. Vi è una predilezione per orari su turni che permettano la frequentazione di circoli, palestre, altre attività di svago, oltre naturalmente alle necessità familiari, specie per coloro che hanno figli. Il lavoro agile, che presenta più possibilità di scegliersi orari più adattabili alle esigenze, è molto apprezzato per questo motivo.

Sicuramente manca un contratto con le scuole / Università: vi è molta preparazione teorica, che però non viene utilizzata, anche per ricoprire mansioni semplici (quelle in cui viene solitamente messo il neoassunto). Sarebbe utile un contatto che permettesse da un lato ai giovani di capire il mondo bancario, dall'altro una formazione, che,

già negli ultimi anni di Università preveda una conoscenza più mirata alle funzioni richieste dal sistema.

Andrebbe rivisto il sistema di tirocinio / stage, usato troppo spesso in passato come un risparmio di costi e non come un'occasione per iniziare un percorso professionale con maggior consapevolezza.

La chiusura o il ridimensionamento della rete di filiali sul territorio, con la conseguente riduzione degli organici nella maggior parte delle province, avrà un effetto notevole sulla nostra organizzazione, basata sul SAB e sulla sua autonomia. Alla sparizione delle Sedi centrali in periferia, già in corso da tempo, seguirà quella della riduzione degli organici, e quindi una minor possibilità di numero potenziale degli iscritti, creando problemi economici nelle province con minor numero di bancari.

La mancanza di confronti di contrattazione con le aziende in periferia, a causa dell'accentramento dei centri decisionali, può provocare la riduzione del numero di rappresentanti sindacali, e delle loro conoscenze contrattuali del lavoro bancario.

Anche nelle BCC si avrà, sia pure in misura minore, questo effetto, a causa dell'accentramento degli organi decisionali nelle Capogruppo e nelle sedi Regionali più grandi.

Il rischio, quindi, è quello che alla “desertificazione bancaria” vi sia anche una “desertificazione sindacale”. Questo fenomeno, che purtroppo esiste già in altri settori economici, sarà comune per tutte le Organizzazioni sindacali.

Roberto Riva

Centro Studi FABI Pietro Desiderato

8. L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE PER UN NUOVO UMANESIMO

“C'è un modo di dire nell'elettronica che suona più o meno così: il miglior modo per fare una brutta figura è fare delle previsioni, perché gli scenari cambiano e cambiano così velocemente che a volte è difficile immaginare quello che accadrà”

Padre Benanti (Commissione Ai)

In quest'epoca, che rischia di essere ricca di tecnica e povera di umanità, la nostra riflessione non può che partire dalla conoscenza dell'uomo. Solo dotandoci di uno sguardo morale, possiamo leggere e interpretare la novità del nostro tempo e riscoprire la via per una comunicazione pienamente umana.

In realtà, a partire dai primi manufatti preistorici, utilizzati come prolungamenti delle braccia, attraverso i media impiegati come estensione della parola, siamo oggi giunti alle più sofisticate macchine che agiscono come ausilio del pensiero. Ogni cosa nelle mani dell'uomo diventa opportunità o pericolo; allo stesso modo ogni prolungamento tecnico dell'uomo può essere strumento di servizio amorevole o di dominio ostile.

I sistemi di intelligenza artificiale possono contribuire al processo di liberazione dall'ignoranza e facilitare lo scambio di informazioni tra popoli e tra generazioni diverse. Possono, ad esempio, rendere raggiungibile e comprensibile un enorme patrimonio di conoscenze scritto in epoche passate o far comunicare le persone in lingue a loro sconosciute. Ma possono, al tempo stesso, essere strumenti di “inquinamento cognitivo”, di alterazione della realtà tramite narrazioni parzialmente o totalmente false, eppure credute – e condivise – come se fossero vere.

Basti pensare al problema della disinformazione che stiamo affrontando da anni nella fattispecie delle *fake news* e che oggi si avvale del

deep fake, cioè della creazione e diffusione di immagini che sembrano perfettamente verosimili, ma sono false, o di messaggi audio che usano la voce di una persona dicendo cose che la stessa non ha mai detto. La simulazione, che è alla base di questi programmi, può essere utile in alcuni campi specifici, ma diventa diabolica là dove distorce il rapporto con gli altri e la realtà.

Della prima ondata di intelligenza artificiale, quella dei social media, abbiamo già compreso l'ambivalenza toccandone con mano, accanto alle opportunità, anche i rischi e le patologie. Il secondo livello di intelligenze artificiali generative segna un indiscutibile salto qualitativo. È importante, quindi, avere la possibilità di comprendere, capire e regolamentare strumenti, che, nelle mani sbagliate, potrebbero aprire scenari negativi.

Come ogni cosa uscita dalla mente e dalle mani dell'uomo, anche gli algoritmi non sono neutri. Perciò è necessario agire preventivamente, proponendo modelli di regolamentazione etica per arginare i risvolti dannosi e discriminatori, socialmente ingiusti, dei sistemi di intelligenza artificiale e per contrastare il loro utilizzo nella riduzione del pluralismo, nella polarizzazione dell'opinione pubblica o nella costruzione di un pensiero unico.

Siamo chiamati a crescere insieme, in umanità e come umanità. La sfida che ci è posta dinanzi è quella di fare un salto di qualità per essere all'altezza di una società complessa, multi-etnica, pluralista, multireligiosa e multiculturale. Sta a noi interrogarci sullo sviluppo teorico e sull'uso pratico di questi nuovi strumenti di comunicazione e di conoscenza. Grandi possibilità positive accompagnano il rischio che tutto si trasformi in un calcolo astratto, che riduce le persone a dati, il pensiero a uno schema, l'esperienza a un caso, il bene al profitto, e soprattutto che si finisca col negare l'unicità di ogni persona e della sua storia, col dissolvere la concretezza della realtà in una serie di dati statistici.

La rivoluzione digitale può renderci più liberi, ma non certo se ci imprigiona nei modelli oggi noti come camere dell'eco (*echo chambers*). In questi casi, anziché accrescere il pluralismo dell'informazione, si

rischia di trovarsi sperduti in una palude anonima, assecondando gli interessi del mercato o del potere. Non è accettabile che l'uso dell'intelligenza artificiale conduca a un pensiero anonimo, a un assemblaggio di dati non certificati, a una deresponsabilizzazione editoriale collettiva. La rappresentazione della realtà in numeri, per quanto funzionale alla gestione delle macchine, implica infatti una perdita sostanziale della verità delle cose, che ostacola la comunicazione interpersonale e rischia di danneggiare la nostra stessa umanità. L'informazione non può essere separata dallo stare nella realtà; chiede di mettere in relazione non solo dati, ma esperienze; esige il volto, lo sguardo, la partecipazione oltre che la condivisione.

Alcune domande sorgono dunque spontanee: come tutelare la professionalità e la dignità dei lavoratori insieme a quella degli utenti in tutto il mondo? Come garantire l'interoperabilità delle piattaforme? Come far sì che le aziende, che sviluppano piattaforme digitali, si assumano le proprie responsabilità rispetto a ciò che diffondono e da cui traggono profitto, analogamente a quanto avviene per gli editori dei media tradizionali? Come rendere più trasparenti i criteri alla base degli algoritmi di indicizzazione e de-indicizzazione e dei motori di ricerca, capaci di esaltare o cancellare persone e opinioni, storie e culture? Come garantire la trasparenza dei processi informativi? Come rendere evidente la paternità degli scritti e tracciabili le fonti, impedendo il paravento dell'anonimato? Come rendere manifesto se un'immagine o un video ritraggono un evento o lo simulano? Come evitare che le fonti si riducano a una sola, a un pensiero unico elaborato algoritmicamente? E come invece promuovere un ambiente adatto a preservare il pluralismo e a rappresentare la complessità della realtà? Come possiamo rendere sostenibile questo strumento potente, costoso ed estremamente energivoro? Come possiamo renderlo accessibile anche ai paesi in via di sviluppo? Dalle risposte a questi e ad altri interrogativi capiremo se l'intelligenza artificiale finirà per costruire nuove caste basate sul dominio informativo, generando nuove forme di sfruttamento e di disuguaglianza; oppure se, al

contrario, porterà più eguaglianza, promuovendo una corretta informazione e una maggiore consapevolezza del passaggio di epoca che stiamo attraversando, favorendo l'ascolto dei molteplici bisogni delle persone e dei popoli, in un sistema di informazione articolato e pluralista.

Da una parte si profila lo spettro di una nuova schiavitù, dall'altra una conquista di libertà. La grande sfida del lavoro s'intreccia all'intelligenza artificiale. Il tema non è, però, inedito. Ieri è toccato agli operai sperimentare gli effetti dell'automazione. Oggi toccherà ai lavoratori intellettuali, dagli impiegati fino ai professionisti. Insomma, il destino dei colletti bianchi potrebbe essere lo stesso toccato alle tute blu. Più che innescare l'ennesimo conflitto, va analizzata la situazione e trovata una soluzione. Cosa che, detta così, pare un escamotage dialettico per rinviare tutto alle calende greche o, magari, una devozione alla Mano Invisibile del Mercato, l'ente supremo che gli ultimi vent'anni di economia e finanza hanno dimostrato, con l'arricchimento avido dei soliti noti e l'impoverimento di masse sempre più allargate di popolazione.

L'intelligenza artificiale può fare moltissimo in tema di sicurezza sul lavoro; potrebbe essere un supporto importante al lavoro umano e alle attività lavorative complesse e conseguentemente rischiose. Il vantaggio dell'intelligenza artificiale potrebbe essere quello di creare strumenti che facilitino il lavoro dell'uomo senza sostituirlo integralmente. È importante mantenere una visione in cui l'uomo è al centro delle riflessioni; se faremo fare alle macchine le attività intellettuali che solitamente fa il professionista faremo un passo indietro. Come asserito da Donatella Sciuto, rettrice del Politecnico di Milano "le ingegnerie sono un fattore abilitante di qualunque tipologia di lavoro e attività produttiva, dall'automazione industriale alla space economy. Avremo bisogno di più professionalità che abbiano queste competenze, che servono alle aziende anche per essere più competitive, come risulta dall'ultimo rapporto di Draghi sull'economica europea.

Non ci sono abbastanza figure nell'ambito delle tecnologie informatiche, della cyber security, dell'intelligenza artificiale, ma mancano anche ingegneri civili, necessari per problemi legati alle infrastrutture, alla sostenibilità e all'ambiente".

Dobbiamo ricordare che la ricerca scientifica e le innovazioni tecnologiche non sono scollegate dalla realtà e "neutrali", ma soggette alle influenze culturali. In quanto attività pienamente umane; le direzioni che prendono riflettono scelte condizionate dai valori personali, sociali e culturali di ogni epoca. Dicasi lo stesso per i risultati che conseguono: essi, proprio in quanto frutto di approcci specificamente umani al mondo circostante, hanno sempre una dimensione etica, strettamente legata alle decisioni di chi progetta la sperimentazione e indirizza la produzione verso particolari obiettivi. Questo vale anche per le forme di intelligenza artificiale. Di essa, ad oggi, non esiste una definizione univoca nel mondo della scienza e della tecnologia. Il termine stesso, ormai entrato nel linguaggio comune, abbraccia una varietà di scienze, teorie e tecniche volte a far sì che le macchine riproducano o imitino, nel loro funzionamento, le capacità cognitive degli esseri umani.

Parlare al plurale di "forme di intelligenza" può aiutare a sottolineare soprattutto il divario incolmabile che esiste tra questi sistemi, per quanto sorprendenti e potenti, e la persona umana: essi sono, in ultima analisi, "frammentari", nel senso che possono solo imitare o riprodurre alcune funzioni dell'intelligenza umana. L'uso del plurale evidenzia inoltre che questi dispositivi, molto diversi tra loro, vanno sempre considerati come "sistemi socio-tecnici". Infatti il loro impatto, al di là della tecnologia di base, dipende non solo dalla progettazione, ma anche dagli obiettivi e dagli interessi di chi li possiede e di chi li sviluppa, nonché dalle situazioni in cui vengono impiegati. L'intelligenza artificiale, quindi, deve essere intesa come una galassia di realtà diverse e non possiamo presumere a priori che il suo sviluppo apporti un contributo benefico al futuro dell'umanità e alla pace tra i popoli.

Tale risultato positivo sarà possibile solo se ci dimostreremo capaci di agire in modo responsabile e di rispettare valori umani fondamentali come l'inclusione, la trasparenza, la sicurezza, l'equità, la riservatezza e l'affidabilità. Non è sufficiente nemmeno presumere, da parte di chi progetta algoritmi e tecnologie digitali, un impegno ad agire in modo etico e responsabile. Occorre rafforzare o, se necessario, istituire organismi incaricati di esaminare le questioni etiche emergenti e di tutelare i diritti di quanti utilizzano forme di intelligenza artificiale o ne sono influenzati.

L'immensa espansione della tecnologia deve quindi essere accompagnata da un'adeguata formazione alla responsabilità per il suo sviluppo. La libertà e la convivenza pacifica sono minacciate quando gli esseri umani cedono all'egoismo, all'interesse personale, alla brama di profitto e alla sete di potere. Abbiamo perciò il dovere di allargare lo sguardo e di orientare la ricerca tecnico-scientifica al perseguimento del bene comune, al servizio dello sviluppo integrale dell'uomo.

La dignità intrinseca di ogni persona e la fraternità che ci lega come membri dell'unica famiglia umana devono stare alla base dello sviluppo di nuove tecnologie e servire come criteri indiscutibili per valutarle prima del loro impiego.

Gli sviluppi tecnologici, che non portano a un miglioramento della qualità di vita di tutta l'umanità, ma al contrario aggravano le disuguaglianze e i conflitti, non potranno mai essere considerati vero progresso. L'intelligenza artificiale diventerà sempre più importante. Le sfide che pone sono tecniche, ma anche antropologiche, educative, sociali e politiche. Promette, ad esempio, un risparmio di fatiche, una produzione più efficiente, trasporti più agevoli e mercati più dinamici, oltre a una rivoluzione nei processi di raccolta, organizzazione e verifica dei dati. Occorre essere consapevoli delle rapide trasformazioni in atto e gestirle in modo da salvaguardare i diritti umani fondamentali, rispettando le istituzioni e le leggi che promuovono lo sviluppo umano integrale. L'intelligenza artificiale dovrebbe essere al servizio del migliore potenziale umano e delle nostre più alte aspirazioni, non in competizione con essi.

L'abilità di alcuni dispositivi nel produrre testi sintatticamente e semanticamente coerenti, ad esempio, non è garanzia di affidabilità. Si dice che possano "allucinare", cioè generare affermazioni che a prima vista sembrano plausibili, ma che in realtà sono infondate o tradiscono pregiudizi. Questo pone un serio problema quando l'intelligenza artificiale viene impiegata in campagne di disinformazione che diffondono notizie false e portano a una crescente sfiducia nei confronti dei mezzi di comunicazione. La riservatezza, il possesso dei dati e la proprietà intellettuale sono altri ambiti in cui le tecnologie in questione comportano gravi rischi, a cui si aggiungono ulteriori conseguenze negative legate a un loro uso improprio, come la discriminazione, l'interferenza nei processi elettorali, il prendere piede di una società che sorveglia e controlla le persone, l'esclusione digitale e l'inasprimento di un individualismo sempre più scollegato dalla collettività.

Tutti questi fattori rischiano di alimentare i conflitti. Inoltre, la grande quantità di dati analizzati dalle intelligenze artificiali non è di per sé garanzia di imparzialità. Quando gli algoritmi estrapolano informazioni, corrono sempre il rischio di distorcerle, replicando le ingiustizie e i pregiudizi degli ambienti in cui esse hanno origine. Più diventano veloci e complessi, più è difficile comprendere perché abbiano prodotto un determinato risultato. Questo deve farci riflettere su un aspetto tanto spesso trascurato nella mentalità attuale, tecnocratica ed efficientista, quanto decisivo per lo sviluppo personale e sociale: il "senso del limite".

L'essere umano, pensando di travalicare ogni limite in virtù della tecnica, rischia, nell'ossessione di voler controllare tutto, di perdere il controllo su sé stesso; nella ricerca di una libertà assoluta, di cadere nella spirale di una dittatura tecnologica; le disuguaglianze potrebbero crescere a dismisura, e la conoscenza e la ricchezza accumularsi nelle mani di pochi, con gravi rischi per le società democratiche. In futuro, l'affidabilità di chi richiede un mutuo, l'idoneità di un individuo ad un lavoro, la possibilità di recidiva di un condannato o il diritto a ricevere asilo politico o assistenza sociale potrebbero essere

determinati da sistemi di intelligenza artificiale. La mancanza di diversificati livelli di mediazione che questi sistemi introducono è particolarmente esposta a forme di pregiudizio e discriminazione: gli errori sistemici possono facilmente moltiplicarsi, producendo non solo ingiustizie in singoli casi, ma anche, per effetto domino, vere e proprie forme di disuguaglianza sociale. Non si deve permettere agli algoritmi di determinare il modo in cui intendiamo i diritti umani o di eliminare la possibilità che un individuo cambi e si lasci alle spalle il passato. In questo contesto non possiamo fare a meno di considerare l'impatto delle nuove tecnologie in ambito lavorativo: mansioni che un tempo erano appannaggio esclusivo della manodopera umana vengono rapidamente assorbite dalle applicazioni industriali dell'intelligenza artificiale. Anche in questo caso, c'è il rischio sostanziale di un vantaggio sproporzionato per pochi a scapito dell'impoverimento di molti.

Il rispetto della dignità dei lavoratori e l'importanza dell'occupazione per il benessere economico delle persone, delle famiglie e delle società, la sicurezza degli impieghi e l'equità dei salari dovrebbero costituire un'alta priorità per la Comunità internazionale, mentre queste forme di tecnologia penetrano sempre più profondamente nei luoghi di lavoro. In un'ottica più positiva, se l'intelligenza artificiale fosse utilizzata per promuovere lo sviluppo umano integrale, potrebbe introdurre importanti innovazioni nell'agricoltura, nell'istruzione e nella cultura, un miglioramento del livello di vita di intere nazioni e popoli, la crescita della fraternità umana e dell'amicizia sociale.

Uno sguardo umano e il desiderio di un futuro migliore per il nostro mondo portano alla necessità di un dialogo interdisciplinare finalizzato a uno sviluppo etico degli algoritmi, in cui siano i valori a orientare i percorsi delle nuove tecnologie.

Le questioni etiche dovrebbero essere tenute in considerazione fin dall'inizio della ricerca, così come nelle fasi di sperimentazione, progettazione, produzione, distribuzione e commercializzazione. Questo è l'approccio dell'etica della progettazione, in cui le istituzioni educa-

tive e i responsabili del processo decisionale hanno un ruolo essenziale da svolgere. L'educazione all'uso di forme di intelligenza artificiale dovrebbe mirare soprattutto a promuovere il pensiero critico. È necessario che gli utenti di ogni età, ma soprattutto i giovani, sviluppino una capacità di discernimento nell'uso di dati e contenuti raccolti sul web o prodotti da sistemi di intelligenza artificiale. Le scuole, le università e le società scientifiche sono chiamate ad aiutare gli studenti e i professionisti a fare propri gli aspetti sociali ed etici dello sviluppo e dell'utilizzo della tecnologia.

La portata globale dell'intelligenza artificiale rende evidente che, accanto alla responsabilità degli Stati sovrani di disciplinarne l'uso al proprio interno, le Organizzazioni internazionali possono svolgere un ruolo decisivo nel raggiungere accordi multilaterali e nel coordinarne l'applicazione e l'attuazione. In definitiva, nella ricerca di modelli normativi che possano fornire una guida etica agli sviluppatori di tecnologie digitali, è indispensabile identificare i valori umani che dovrebbero essere alla base dell'impegno delle società per formulare, adottare e applicare necessari quadri legislativi.

Il lavoro di redazione di linee guida etiche per la produzione di forme di intelligenza artificiale non può prescindere dalla considerazione di questioni più profonde riguardanti il significato dell'esistenza umana, la tutela dei diritti umani fondamentali, il perseguimento della giustizia. Questo processo di discernimento etico e giuridico può rivelarsi un'occasione preziosa per una riflessione condivisa sul ruolo che la tecnologia dovrebbe avere nella nostra vita individuale e comunitaria e sul modo in cui il suo utilizzo possa contribuire alla creazione di un mondo più equo e umano. Per questo motivo, nei dibattiti sulla regolamentazione dell'intelligenza artificiale, si dovrebbe tenere conto della voce di tutte le parti interessate.

In conclusione, l'intelligenza artificiale è un mezzo inventato dall'uomo (come lo sono il coltello, la macchina a vapore, l'automobile, Internet) per risolvere un problema. Si tratta essenzialmente di operazioni algebriche concatenate tra di loro che agiscono su una serie di dati che vengono analizzati. L'intelligenza artificiale non è nata

per sostituirsi all'uomo e i suoi effetti dipendono, così come per l'automobile e il coltello, dall'utilizzo che l'uomo ne fa. Essa è un supporto che rimane e rimarrà, ma l'unico responsabile del suo utilizzo resterà sempre l'uomo stesso.

P.S. *“Ma vi sono momenti, nella Vita, in cui tacere diventa una colpa e parlare diventa un obbligo. Un dovere civile, una sfida morale, un imperativo categorico al quale non ci si può sottrarre”.* Oriana Fallaci

Giorgio Signori

Centro Studi FABI Pietro Desiderato