

BANK

2

***Come cambia il lavoro in
banca: organizzazione,
professioni e tecnologie***





Come cambia il lavoro in banca: organizzazione, professioni e tecnologie

luglio 2024

Autori del presente rapporto sono: Angelo Baglioni (Coordinatore),
Michele Faioli, Claudio Lucifora, Daria Vigani, Elena Villar



Associazione per Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa

Università Cattolica del Sacro Cuore

Comitato Scientifico del Laboratorio di Analisi Monetaria:

Marco Lossani (Direttore LAM), Angelo Baglioni, Andrea Boitani,
Massimo Bordignon, Domenico Delli Gatti, Piero Giarda, Vittorio
Emanuele Parsi

Laboratorio di Analisi Monetaria – Università Cattolica del Sacro Cuore:

Segreteria: Barbara Caprara

Via Necchi, 5 - 20123 Milano

tel. 02-7234.2487 - laboratorio.monetario@unicatt.it - [LAM](#)

Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa:

Sede: presso Università Cattolica del Sacro Cuore – Largo A. Gemelli, 1 - Milano

Segreteria: Via Necchi, 5 - Milano – tel. 02-72342472 - www.assbb.it



INDICE

INTRODUZIONE	pag. 1
1. L'ANDAMENTO DELL'OCCUPAZIONE NEL SETTORE FINANZIARIO – Daria Vigani	pag.3
1. Pandemia e mercato del lavoro in Italia e in Europa	3
2. La dinamica occupazionale nel settore finanziario e assicurativo	7
2. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO, DIVERSITÀ E INCLUSIONE: EVIDENZE DAL SETTORE FINANZIARIO IN ITALIA – Elena Villar	22
1. La recente evoluzione dell'organizzazione del lavoro: principali caratteristiche ed evidenze	23
2. <i>Boards</i> diversificati e certificazioni di genere nel settore finanziario	26
3. Conclusioni	31
3. L'IMPATTO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE SU OCCUPAZIONE E PROFESSIONI NEL SETTORE FINANZIARIO – Claudio Lucifora	33
1. Introduzione	34
2. Cos'è l'intelligenza artificiale?	35
3. Intelligenza artificiale nel settore finanziario	38
4. L'impatto dell'IA su occupazione, professioni e competenze	40
5. Criticità e prospettive dell'IA nelle aziende del settore finanziario	50
4. BANKING IN 2030. RIFLESSI PER IL DIRITTO SINDACALE ITALIANO DOPO IL RINNOVO CONTRATTUALE DEL 2023 E IN VISTA DELL'INTRODUZIONE DI SISTEMI DI INTELLIGENZA ARTIFICIALE A LIVELLO AZIENDALE – Michele Faioli	57
1. Le nuove complessità organizzative e tecnologiche del settore delle imprese creditizie, finanziarie e strumentali. Le risposte delle relazioni industriali e del diritto che regola il lavoro	57
2. Il rinnovo del 2023, gli istituti giuridici introdotti o modificati, lo scenario degli obiettivi	60
3. L'intelligenza artificiale e il futuro delle scelte organizzative, anche in materia di mobilità professionale endo-aziendale. Impostazione europea e dichiarazione congiunta del maggio 2024	65
4. Osservazioni conclusive	69

INTRODUZIONE

Angelo Baglioni ♦

Il lavoro in banca sta subendo importanti trasformazioni. Il periodo pandemico ha lasciato in eredità un profondo ripensamento dei tempi e dei luoghi di lavoro. L'avvento delle nuove tecnologie costringe le istituzioni finanziarie ad un continuo aggiornamento delle professionalità. In questo scenario si è inserito il rinnovo del contratto nazionale di lavoro, avvenuto lo scorso anno, che ha dovuto fare i conti anche con la necessità di recuperare il potere d'acquisto perso dagli stipendi a causa della recente fiammata inflazionistica. Questo numero di Osservatorio Monetario intende dare un contributo di approfondimento al dibattito su questi temi.

Partiremo, nel primo capitolo, con una panoramica sul mercato del lavoro nel settore finanziario e assicurativo italiano ed europeo tra il 2019 e il 2023. In questo periodo il settore bancario ha visto una riduzione dell'occupazione in Italia e in tutta l'area-euro, avvenuta insieme ad una riorganizzazione della rete che ha comportato una netta riduzione degli sportelli: il crescente ricorso al lavoro da remoto e la rapida digitalizzazione di molti processi hanno impresso un'accelerazione alla decrescita del canale "fisico" di distribuzione dei servizi finanziari. Rispetto ad altri settori nel comparto dei servizi, il settore finanziario è stato meno colpito dall'emergenza pandemica in termini di valore aggiunto e di occupazione. La finanza si caratterizza anche per un minore ricorso, rispetto al resto dell'economia, al lavoro a termine e a tempo parziale. Tuttavia, vi è una forte differenza tra generazioni: le nuove assunzioni di giovani (15-29 anni) vedono una quota di contratti a tempo determinato nettamente superiore rispetto agli over-30. L'invecchiamento della forza lavoro e l'evoluzione

tecnologica, che richiede competenze sempre più avanzate in ambito di ICT e di *data analysis*, creano crescenti problemi nell'adeguamento e reperimento delle figure professionali più adatte ad un mondo che cambia rapidamente. Il settore finanziario è fortemente colpito da un *mismatch* tra le necessità dal lato della domanda di lavoro e la disponibilità di adeguate professionalità dal lato dell'offerta.

Il secondo capitolo del rapporto approfondisce le tematiche relative all'organizzazione del lavoro e al *diversity management*. La pandemia ha accelerato l'adozione del lavoro agile (*smart working*): questo modello, supportato dalle tecnologie digitali, offre flessibilità di luogo e orario, con il duplice obiettivo di migliorare l'equilibrio vita-lavoro e di ridurre i costi operativi. Cresce anche l'interesse per la riduzione dell'orario lavorativo, a parità di retribuzione. L'organo amministrativo è l'ente cruciale per favorire l'introduzione di politiche innovative sull'organizzazione del lavoro e sulle pratiche di *diversity management*. In Italia, la legge Golfo-Mosca del 2011 ha introdotto quote di genere obbligatorie per favorire la presenza femminile nei CdA delle società quotate, portando a un significativo aumento delle donne nei ruoli decisionali e di controllo. Tuttavia, in particolare nel settore finanziario, non sono emersi cambiamenti significativi nelle altre caratteristiche, quali età, esperienza o provenienza geografica, dei consiglieri. Inoltre, nonostante gli sforzi normativi, la diversità nei CdA delle banche italiane di minore dimensione rimane limitata, a dimostrazione della difficoltà di cambiare prassi consolidate nella cultura di governo societario. Per favorire il cambiamento e incoraggiare gli istituti finanziari a migliorare la diversità e l'inclusione, si stanno rivelando utili alcuni strumenti, quali le dichiarazioni non

♦ Università Cattolica del Sacro Cuore



finanziarie e la certificazione per la parità di genere.

Gli effetti, attuali e potenziali, dell'intelligenza artificiale (IA) sul lavoro nel settore finanziario sono analizzati nel terzo capitolo. La velocità con cui l'IA si è diffusa, unitamente alle modalità con cui è stata impiegata nelle varie funzioni e a diversi livelli di operatività, ha contribuito alla narrativa sulla "fine del lavoro". Anche se pare assai improbabile che l'IA porti alla fine del lavoro, è assai probabile che l'IA modificherà profondamente l'organizzazione dei processi e del lavoro. Attualmente, le principali applicazioni della IA vanno dalle operazioni di *front-office* (relazioni con i clienti attraverso chatbot, assistenti vocali, riconoscimento biometrico e pagamenti digitali), alle operazioni di *middle-office* (monitoraggio, contrasto alle frodi e aspetti legali e di *compliance*), fino alle operazioni di *back-office* (operazioni di *asset-management*, valutazione del merito di credito e infrastrutture per *smart contract*). In prospettiva, l'impatto della IA sulla domanda di lavoro dipenderà dalla combinazione degli effetti di 'sostituzione', 'scala' e 'efficientamento': sia sostituzione di lavoratori a bassa competenza con applicazioni di IA che svolgono attività di tipo "routinario" sia sostituzione di lavoratori con profili di competenze più elevati con sistemi dotati di intelligenza operativa crescente; attivazione di nuove funzioni, sia ad integrazione delle attività esistenti sia creandone di nuove; efficientamento di attività e mansioni svolte dai lavoratori in collaborazione con algoritmi, grazie alle enormi capacità di elaborazione di dati e informazioni. Oltre all'inserimento di nuove figure professionali, sarà necessario riqualificare le competenze della forza lavoro esistente con programmi di *upskilling* e *retraining* e sviluppare la consapevolezza sugli impieghi dell'IA (la cosiddetta *IA awareness*). Infine, il capitolo mette in guardia rispetto all'impiego distorto dell'IA e ai *bias* cognitivi insiti

negli algoritmi. La tutela dei diritti fondamentali dei lavoratori in termini di riservatezza e trattamento dei dati, l'equità e l'assenza di pregiudizi, unitamente alla trasparenza nel meccanismo decisionale degli algoritmi, saranno elementi fondamentali per l'utilizzo dell'IA nei luoghi di lavoro. L'utilizzo di un approccio "*human in the loop*" – che garantisce sempre la supervisione di un addetto - assicura che le decisioni finali siano l'esito di un intervento di intelligenza 'umana' e non solo 'artificiale'. Nel lungo periodo, i benefici dell'IA potrebbero essere maggiori dei rischi, con ricadute positive sia sull'efficienza delle aziende, sia sulla soddisfazione dei lavoratori.

Le tematiche relative al diritto sindacale nel settore finanziario, alla luce del rinnovo del contratto nazionale avvenuto nel novembre scorso e delle sfide poste dalle nuove tecnologie, sono affrontate nell'ultimo capitolo del rapporto. A fianco degli aspetti retributivi, il rinnovo ha introdotto alcuni significativi elementi di discontinuità rispetto al passato, in relazione a: il fondo per l'occupazione, la staffetta generazionale, il sostegno al reddito per coloro che accedono a programmi di esodo incentivato/volontario, la formazione del personale, la riduzione dell'orario di lavoro. L'approfondimento delle questioni relative alla digitalizzazione e alle sue implicazioni sulle relazioni di lavoro è affidato ad una commissione paritetica: il Comitato nazionale bilaterale sull'impatto delle nuove tecnologie nell'industria bancaria.

1. L'ANDAMENTO DELL'OCCUPAZIONE NEL SETTORE FINANZIARIO

Daria Vigani ♦

- *Questo capitolo fornisce una panoramica sul mercato del lavoro nel settore finanziario e assicurativo Italiano ed Europeo tra il 2019 e il 2023, ed è strutturato in due sezioni.*
- *La prima sezione contiene un'analisi dell'andamento del mercato del lavoro in diversi paesi dell'Area Euro durante gli anni della pandemia da Covid-19, attraverso l'utilizzo di dati aggregati EUROSTAT.*
- *Nella seconda sezione viene sviluppato un approfondimento sulla dinamica dell'occupazione per il settore finanziario, con un particolare focus sul mercato del lavoro nazionale, analizzato attraverso i microdati individuali trimestrali ISTAT relativi alla Rilevazione Continua delle Forze Lavoro (RCFL).*

1. Pandemia e mercato del lavoro in Italia e in Europa¹

A seguito della pandemia da COVID-19, con l'introduzione di misure di restrizione agli spostamenti e distanziamento sociale ed il blocco di produzione e commercio, l'attività economica globale ha subito una brusca contrazione. Le ricadute sul mercato del lavoro sono risultate rilevanti in tutti i paesi dell'Area Euro, sebbene mitigate dall'introduzione di misure straordinarie a sostegno di occupazione e redditi. Nel 2020, il numero di occupati tra i 15 e i 64 anni nell'Area Euro ha subito una contrazione media del 2% rispetto all'anno precedente (Tab. A1 in Appendice). Tra i paesi considerati, la Francia ha registrato la contrazione più modesta (-0,5%), la Germania un calo in linea con la media dell'Area

Euro (-2,2%), mentre Spagna e Italia hanno registrato un calo di oltre il 3%². A partire dal 2021 il numero di occupati ha ripreso a crescere in tutti i paesi considerati, con un aumento 2020-2023 particolarmente marcato in Francia (+4,4%) e Spagna (+10%), che includono però tra gli occupati anche i dipendenti in cassa integrazione. Anche in riferimento al trend dei tassi di occupazione 15-64 tra il 2019 e il 2023 (FIG. 1), dopo la forte flessione prodotta dalla pandemia, il 2021 ha segnato l'inizio della ripresa, che culmina con tassi di occupazione per il 2023 superiori a quelli pre-pandemia³. Nel 2023, il tasso di occupazione nei 20 paesi dell'Area Euro è risultato pari al 70% (+3,1% rispetto al 2019), con la Germania che ha superato il 77%, mentre Francia e Spagna oltre il 65% (68,4% e 65,3%, rispettivamente). Malgrado

♦ Università degli Studi di Pavia

¹ Per le elaborazioni proposte nella presente sezione sono stati utilizzati i dati annuali corretti delle Forze di Lavoro EUROSTAT (*LFS adjusted series*).

² La dinamica degli occupati rilevata dalla Contabilità Nazionale, che include anche i lavoratori assenti per cassa integrazione guadagni, mostra una flessione intorno al 2% tra il 4° trimestre 2019 e lo stesso trimestre del 2020 (ISTAT).

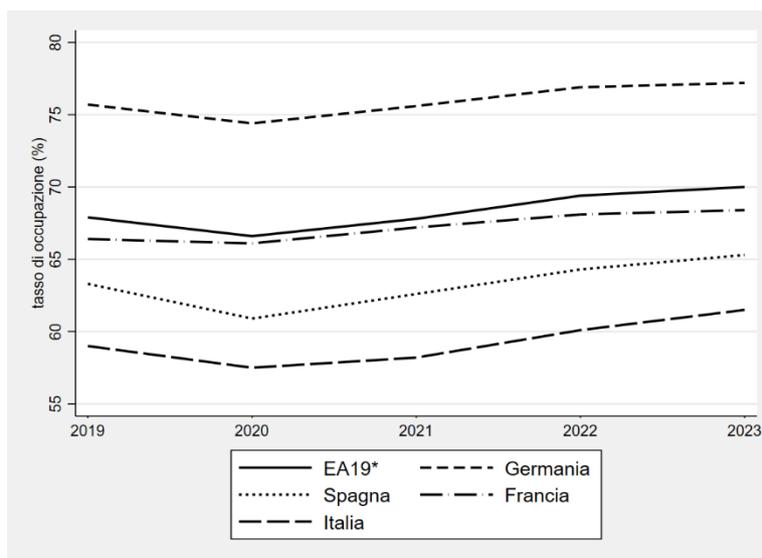
³ Dal 2021 in poi, l'indagine sulle forze di lavoro dell'UE è stata interessata da un cambio di metodologia (in attuazione del regolamento di esecuzione UE 2019/2240), che aggiorna alcune definizioni, tra cui quelle operative di occupato, disoccupato e inattivo. Per garantire la comparabilità dei dati nel tempo, gli Stati membri ed Eurostat hanno prodotto serie corrette per alcuni aggregati. Occupazione, disoccupazione e relative disaggregazioni per età e genere proposte nel seguente capitolo fanno riferimento a tali serie corrette. In Spagna e Francia, a causa della pandemia da Covid-19, il numero di occupati a partire dal 2021 include anche le persone in cassa integrazione. In Germania, con l'introduzione di un nuovo sistema di indagini integrate sulle famiglie, che include le forze di lavoro, i dati per il 2020 sono basati su un campione più ampio rispetto alle forze lavoro, che include dati provenienti da altre indagini campionarie.



l'Italia sia il paese che nel periodo ha registrato l'incremento maggiore (4,2%), il livello di occupazione rimane di poco oltre il 60% e ben al di

sotto del target del 67% fissato per il 2020 (Tab. A2 dell'Appendice Statistica).

FIG. 1 - Tassi di occupazione per la popolazione 15-64 nei principali paesi europei (%)



Fonte: dati EUROSTAT [lfsi_emp_a - adjusted series].

Note: * L'aggregato relativo all'Area Euro per il 2023 include la Croazia (EA20).

Il tasso di disoccupazione per la popolazione 15-74 tra il 2019 e il 2023 ha registrato un calo di quasi un punto percentuale in media nei paesi dell'Area Euro, con una riduzione particolarmente marcata per l'Italia (dal 10,1 al 7,8), mentre tassi sostanzialmente invariati intorno al 3,2% in Germania (Tab. A3 dell'Appendice Statistica). Anche Spagna e Francia mostrano variazioni significative nel periodo di riferimento, con una riduzione del tasso di disoccupazione di circa 2 p.p. per la prima (da 14,2 nel 2019 a 12,3 nel 2023) e 1 p.p. la seconda (da 8,5 a 7,4).

A fronte di una variazione di occupazione e disoccupazione relativamente modesta a seguito della pandemia, legata anche all'introduzione, in gran parte dei paesi dell'Area Euro⁴, di misure straordinarie di protezione all'occupazione – attraverso l'uso di schemi di lavoro a tempo ridotto e integrazioni salariali –, un recente rapporto della Banca Centrale Europea (*ECB Economic Bulletin*, Issue 4/2021) sottolinea come le ore lavorate abbiano subito un calo significativo. Tra il quarto trimestre 2019 e lo stesso trimestre 2020 il totale delle ore lavorate è diminuito del

⁴ In Italia sono state aumentate le risorse destinate alla cassa integrazione e al fondo di garanzia per le PMI, e sono stati introdotti blocco dei licenziamenti (in vigore da marzo 2020 e prorogato diverse volte fino alla fine del 2021 per alcuni comparti) e sussidi per i lavoratori autonomi. La Francia ha esteso il programma *Chomage partiel* (lavoro a tempo ridotto), aumentando la

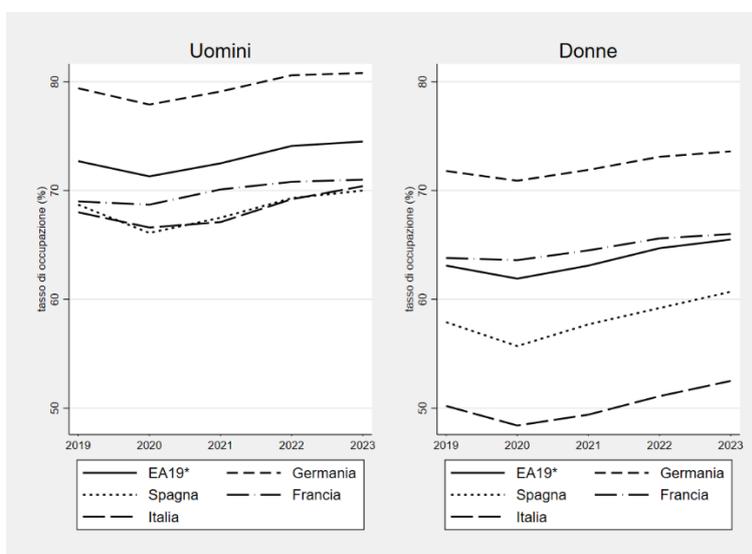
copertura fino all'84% del salario e 1000 ore di lavoro annuali. La Germania ha esteso il programma *Kurzarbeit* (lavoro a tempo ridotto), riducendo i criteri di accesso ed eliminando gli aggravii contributivi per le aziende. La Spagna ha introdotto un blocco dei licenziamenti ed il programma *ERTE* (lavoro a tempo ridotto).

6,4% nell'Area Euro, di cui oltre il 70% è da imputare ad una riduzione dell'orario medio di lavoro, mentre meno di un terzo è relativo ad un calo nell'occupazione. Rispetto al totale della riduzione delle ore lavorate, gli uomini hanno contribuito per 4,4 p.p., mentre le donne rappresentano il restante 2. Al contrario, analizzando la composizione di genere dei tassi di occupazione relativi all'indagine sulla forza lavoro dell'UE (FIG. 2), per i paesi dell'Area Euro non si registrano significative differenze nella contrazione dei tassi di occupazione tra il 2019 e il 2020, mentre il tasso di occupazione femminile ha registrato un incremento più marcato nel periodo

2019-2023 (+3,8% rispetto al +2,5% per l'occupazione maschile).

Nel 2023 permane un divario tra i tassi di occupazione maschili e femminili di poco meno del 10%. Italia e Spagna hanno registrato le maggiori fluttuazioni nei tassi di occupazione femminile a seguito della pandemia (-3,6% e -3,8% tra il 2019 e il 2020, rispettivamente; +4,6% e +4,8% nell'intero periodo), e nel 2023 presentano i valori complessivi più bassi (52,5% per l'Italia e circa il 61% per la Spagna). Il differenziale di genere nei tassi di occupazione in Italia nel 2023 sfiora il 18%, mentre risulta inferiore al 10% per tutti gli altri paesi.

FIG. 2 - Tassi di occupazione 15-64 per genere, 2019-2023 (%)



Fonte: dati EUROSTAT [lfsi_emp_a - adjusted series].

Note: * L'aggregato relativo all'Area Euro per il 2023 include la Croazia (EA20)

Tra le tipologie di occupazione (FIG. 3), la quota di lavoratori con contratti a tempo determinato si è ridotta significativamente tra il 2019 e il 2023 in tutti i paesi considerati, eccetto la Francia, che registra un trend sostanzialmente stabile. Inoltre, in Spagna la quota di lavoratori a tempo determinato ha registrato un calo di oltre 6 punti

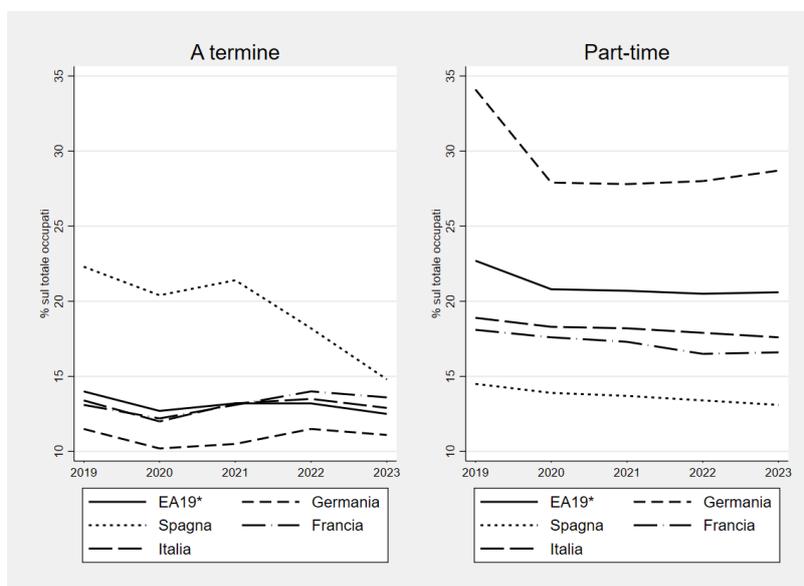
percentuali a seguito della riforma del mercato del lavoro introdotta nel 2021 (volta, tra le altre cose, a contrastare il diffuso utilizzo del lavoro a termine), attestandosi intorno al 15% nel 2023. L'incidenza di questa tipologia di lavoratori sul totale degli occupati in Spagna rimane comunque superiore sia alla media dei paesi dell'Area Euro

(12,5%), sia rispetto agli altri paesi considerati (13,6% in Francia, 11,1% in Germania e 12,9% in Italia – Tab. A6 dell’Appendice Statistica).

Anche per quanto riguarda i lavoratori part-time il trend nel periodo di riferimento risulta generalmente decrescente. A partire dal 2019, la quota di lavoratori a tempo ridotto sul totale degli occupati ha registrato una riduzione annuale pressoché costante in tutti i paesi considerati, con una contrazione particolarmente accentuata in Germania (-18% tra il 2019 e il 2020, -16% tra il 2019 e il 2023), dove il lavoro part-time risulta maggiormente diffuso (circa il 29% del totale degli occupati rispetto al 21% in media per EA20).

I giovani di età compresa tra i 15 e i 24 anni rappresentano una delle categorie di lavoratori che ha registrato le maggiori fluttuazioni nei tassi di occupazione a seguito della pandemia da Covid-19 (Tab. A7 dell’Appendice Statistica). In media nei paesi dell’Area Euro tra il 2019 e il 2020 l’occupazione giovanile si è ridotta di quasi il 6%, con notevoli differenze riscontrabili nei diversi paesi (meno dell’1% in Germania e oltre il 17% in Spagna), per poi attestarsi a livelli superiori a quelli pre-pandemia di circa 2 punti percentuali in tutti i paesi considerati.

FIG. 3 - Quota di lavoratori temporanei e part-time sul totale degli occupati 15-64, 2019-2023 (%)



Fonte: dati EUROSTAT [lfsi_pt_a - adjusted series].

Note: * L’aggregato relativo all’Area Euro per il 2023 include la Croazia (EA20)

Tra i vari paesi permangono però notevoli differenze nei livelli occupazionali dei più giovani: in Germania e Francia il tasso di occupazione 15-24 nel 2023 supera rispettivamente il 50% e il 35%, mentre Spagna e Italia rimangono al di sotto del

25%. Per quanto riguarda invece i lavoratori maturi, è interessante notare il trend occupazionale crescente, osservato già a partire dal 2010 e legato all’invecchiamento della popolazione e alle recenti riforme pensionistiche,

che vede un aumento medio dell'occupazione di oltre 4 punti percentuali nei paesi dell'Area Euro tra il 2019 e il 2023, a fronte di una flessione minima tra il 2019 e il 2020. Per i paesi considerati, il tasso di occupazione 55-64 anni è aumentato di 3 p.p. in Germania e Italia (74,6% e 57,3% nel 2023, rispettivamente), di oltre 5 p.p. in Spagna (59,5% nel 2023) e di 4 p.p. in Francia (58,4% nel 2023).

2. La dinamica occupazionale nel settore finanziario e assicurativo⁵

In questa sezione, che delinea un quadro generale delle caratteristiche dell'occupazione e del lavoro nel settore finanziario e assicurativo, il perimetro del settore è identificato sulla base della classificazione delle attività economiche ATECO 2007 (2 digit), con particolare riferimento ai sotto-settori 64 – “Attività di servizi finanziari (escluse le assicurazioni e i fondi pensione)”, 65 – “Assicurazioni, riassicurazioni e fondi pensione (escluse le assicurazioni sociali obbligatorie)” e 66

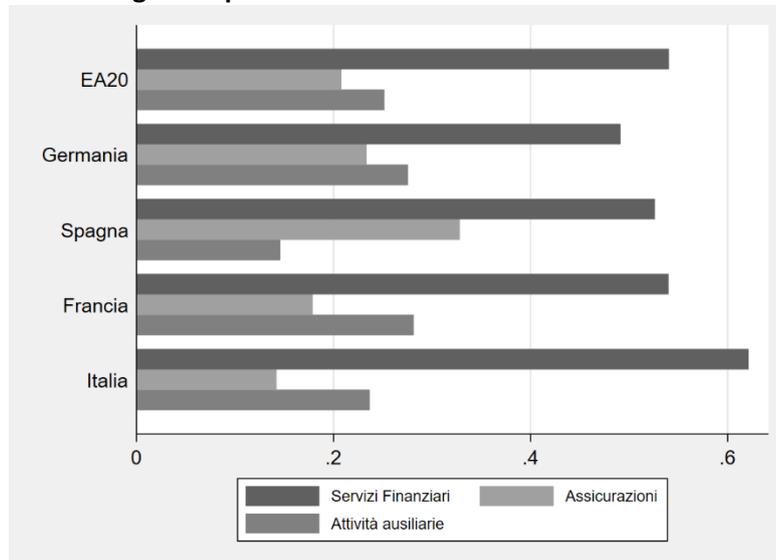
– “Attività ausiliarie dei servizi finanziari e delle attività assicurative”.

Il settore finanziario e assicurativo nel 2023 conta circa 4.528 mila occupati nei 20 paesi dell'Area Euro, di cui il 54% nel settore dei servizi finanziari (principalmente settore bancario), il 20,8% nel ramo assicurativo e oltre il 25% in attività ausiliarie (FIG. 4). Il settore bancario raccoglie oltre la metà degli occupati in tutti i paesi considerati, e in Italia più del 60% degli occupati dell'intero settore finanziario e assicurativo.

⁵ Per le elaborazioni proposte nella presente sezione sono stati utilizzati i dati annuali delle Forze di Lavoro EUROSTAT (LFS series - detailed annual survey results) e i microdati trimestrali ISTAT relativi alla Rilevazione Continua delle Forze Lavoro (RCFL). Entrambe le rilevazioni sulle forze di lavoro sono interessate da un cambio di metodologia a partire dal 2021 (per un approfondimento si veda [EUROSTAT](#) e [ISTAT](#)). Nella nuova RFCL italiana il lavoratore assente dal lavoro da

più di tre mesi viene considerato non occupato – a prescindere dalla retribuzione se dipendente o dalla conclusione dell'attività se indipendente –, fatta eccezione per le assenze per maternità, malattia, part time verticale, formazione pagata dal datore di lavoro, congedo parentale retribuito e per i lavoratori stagionali (che nel periodo di chiusura svolgono attività relative al mantenimento, al rinnovo o alla prosecuzione dell'attività lavorativa).

FIG. 4 - Distribuzione degli occupati nel settore finanziario tra sotto-settori di attività economica, 2023



Fonte: elaborazioni su dati EUROSTAT [lfsa_egan22d].

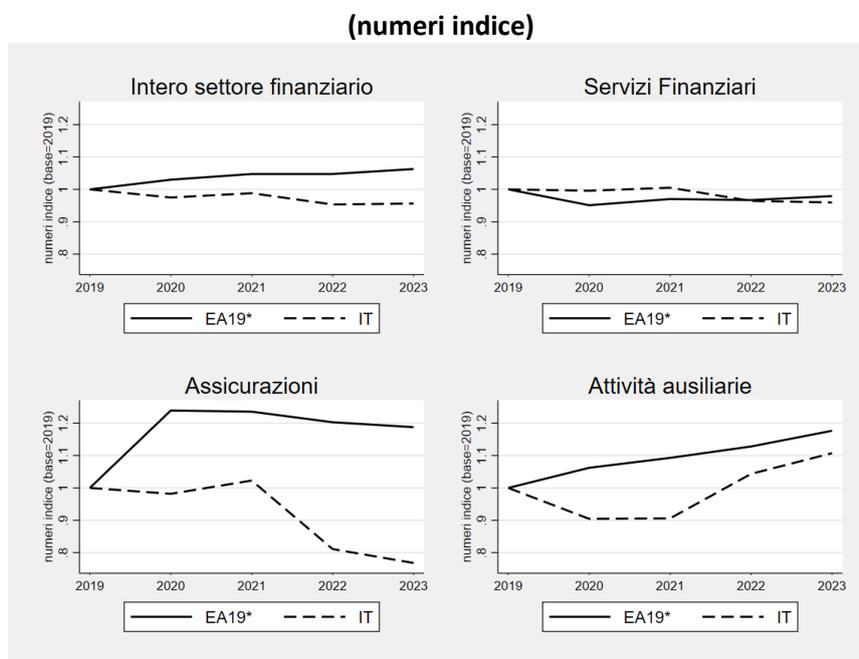
La distribuzione degli occupati tra i sotto-settori risulta relativamente omogenea tra i vari paesi, fatta eccezione per la Spagna, che presenta una quota significativamente maggiore di occupati nel settore delle assicurazioni (32,8%) a fronte di meno del 15% di occupati nel settore delle attività ausiliarie.

Nell'andamento tendenziale si riscontrano trend divergenti tra sotto-settori e tra l'Italia e gli altri paesi considerati. In generale, l'intero settore finanziario ha registrato un aumento medio del numero di occupati nell'Area Euro di circa il 6% tra il 2019 e il 2023, riscontrato anche in Germania, Francia e Spagna, con una crescita meno marcata osservata nel 2021 (Tab. A8 dell'Appendice Statistica). Tale aumento però è imputabile principalmente ai sotto-settori assicurativo e di attività ausiliarie, mentre il settore bancario ha visto una riduzione dell'occupazione in Italia, Germania, Francia (dal 2022) e per l'aggregato dei

paesi dell'Area Euro. In Italia, le linee di tendenza riportate in FIG. 5 mostrano invece un trend sostanzialmente decrescente in tutti i sotto-settori, eccetto per le attività ausiliarie, che mostrano un incremento nel numero di occupati per il 2022 e 2023.

La decrescita del settore bancario europeo nel periodo 2019-2023 è confermata anche dai dati della BCE riguardanti il numero di sportelli (Figura 6), che sottolineano come la forte tendenza alla riorganizzazione della rete degli sportelli continui a caratterizzare i paesi dell'Area Euro (- 17% in quattro anni e più di 22.000 unità), in relazione alla crescente diffusione delle nuove tecnologie finanziarie e alle novità offerte dal mondo digitale. I paesi che hanno registrato la riduzione maggiore nel numero di filiali tra il 2019 e il 2023 sono la Germania (-26,8% e oltre 7.000 unità) e la Spagna (-25,7% e oltre 6.000 unità).

FIG. 5 - Andamento del numero di occupati nel settore finanziario e scomposizione per sotto-settori – Area Euro e Italia, 2019-2023



Fonte: elaborazioni su dati EUROSTAT [lfsa_egan22d].

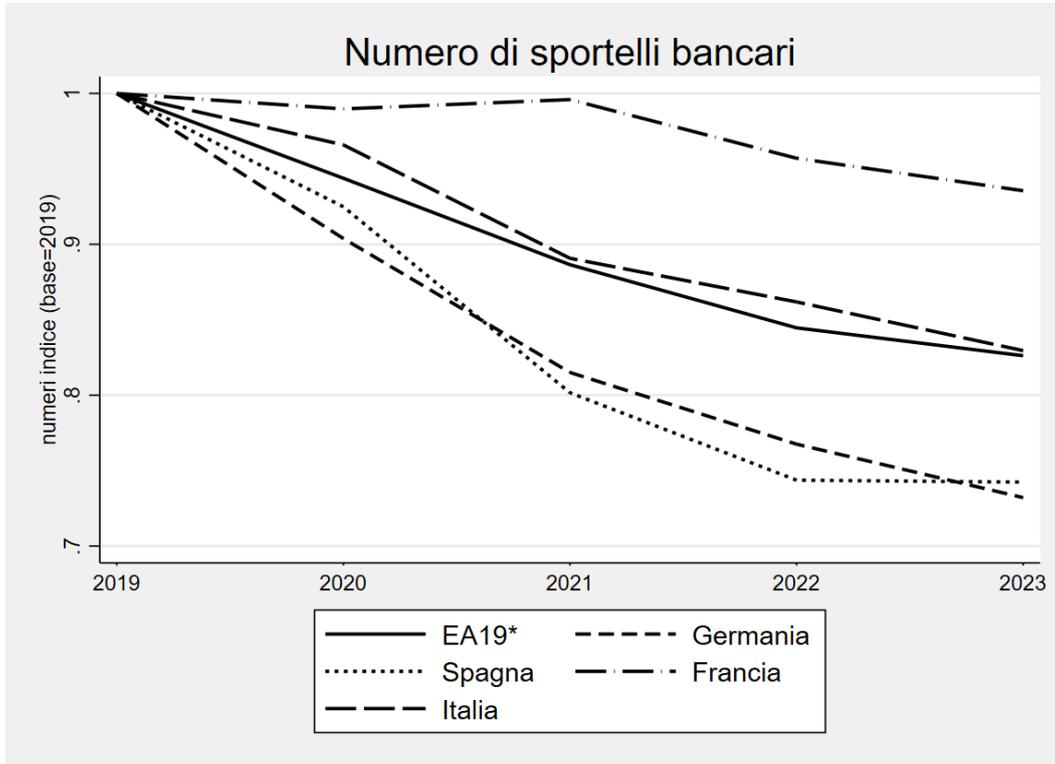
Note: * L'aggregato relativo all'Area Euro per il 2023 include la Croazia (EA20).

In Italia, i dati delle relazioni annuali di Banca d'Italia sull'articolazione territoriale di banche e istituzioni finanziarie mostrano un calo degli sportelli operativi da 24.311 alla fine del 2019 a 20.161 a fine 2023 (-4.150 sportelli e -17% per cento), di cui il 54% appartenenti alle banche di maggiori dimensioni, a fronte di un calo di circa il 20% nei dieci anni precedenti. Con la crisi pandemica, il crescente ricorso al lavoro da remoto e la rapida digitalizzazione di molti processi hanno dunque impresso un'ulteriore accelerazione alla decrescita del canale "fisico" bancario. Nel settore bancario Italiano, le prime sperimentazioni dello *smart working* risalgono al 2014 (con esperienze come quella del Gruppo Intesa San Paolo) e, a partire dal 2019, il lavoro agile per il settore del credito è stato regolamentato all'interno del contratto nazionale di lavoro di categoria. Durante la pandemia da Covid-19 lo *smart working* e il lavoro da casa si

sono rapidamente diffusi in tutte le aziende del credito - inizialmente come elemento di protezione e per garantire la sicurezza nei luoghi di lavoro -, raggiungendo, secondo una nota di Banca d'Italia (*Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: i lavoratori del settore privato*, BI 2021), il 51,1% dei lavoratori del settore finanziario e assicurativo nel 2020 (rispetto a meno del 2% nel 2019).

Oltre alla progressiva perdita di centralità delle filiali fisiche, la rapida evoluzione tecnologica e digitale sta determinando un mutamento della domanda e dell'offerta di prodotti e servizi finanziari. In Italia, secondo i dati dell'ultima indagine regionale sul credito bancario, circa un terzo delle banche ha in corso o ha pianificato investimenti finalizzati all'implementazione delle nuove tecnologie digitali in campo finanziario (FinTech).

**FIG. 6 - Numero di sportelli bancari, 2019-2023
(numeri indice)**



Fonte: elaborazioni su dati BCE.

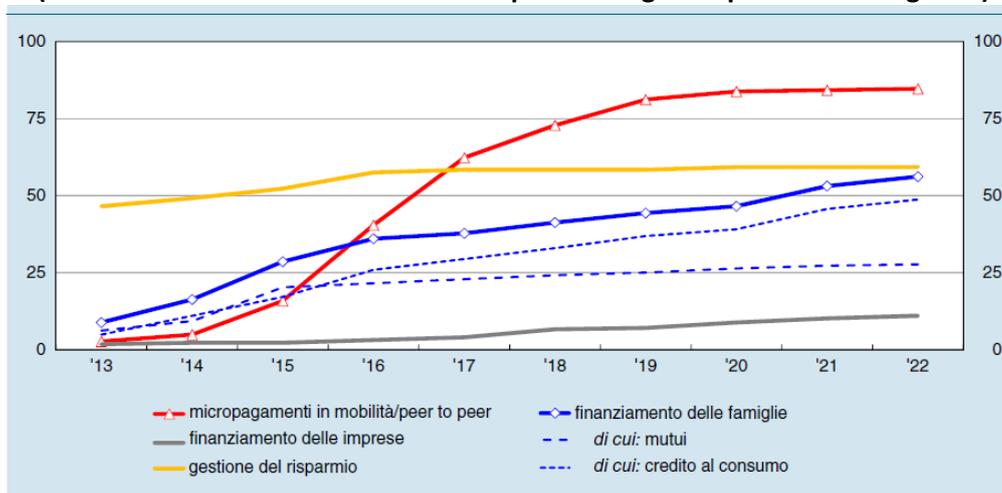
Note: * L'aggregato relativo all'Area Euro per il 2023 include la Croazia (EA20).

Il grafico riportato in FIG. 7, mostra una crescita stabile nella diffusione dell'offerta di servizi bancari attraverso canali digitali nell'ultimo decennio, con oltre il 50% delle banche che offrono, a partire dal 2017, micropagamenti in mobilità (tecnologie che permettono agli utenti di effettuare pagamenti di piccolo importo attraverso specifiche applicazioni su smartphone o altri dispositivi) e strumenti digitali di gestione del risparmio. Questa tendenza all'aumento dell'offerta di servizi digitali ha portato L'Eurosistema a valutare anche la possibile introduzione dell'euro digitale, una moneta in

formato elettronico che si affiancherebbe al contante senza sostituirlo (Relazione annuale BI, 2023).

Per quanto riguarda l'incidenza delle diverse tipologie contrattuali sul totale degli occupati nell'intero settore finanziario e assicurativo, non si riscontrano variazioni significative nel periodo di riferimento. Nel 2023, i lavoratori a termine rappresentano ancora una quota residuale dell'occupazione nel settore finanziario

FIG. 7 - Diffusione dell'offerta di servizi bancari attraverso canali digitali in Italia (% di banche intervistate che offrono i prodotti digitali riportati nella legenda)



Fonte: Regional Bank Lending Survey.

in tutti i paesi considerati, con percentuali che vanno dal 3,6% in Italia al 6,6% in Francia (Tab. A9 dell'Appendice Statistica), circa la metà rispetto all'intera economia. Anche l'incidenza dei lavoratori a tempo parziale mostra valori nettamente inferiori rispetto all'intera economia, con inoltre una significativa eterogeneità fra paesi. In Germania i lavoratori part-time rappresentano il 26% degli occupati del settore finanziario e assicurativo, mentre in Francia e Italia rappresentano circa l'11% e il 14%, rispettivamente. In Spagna il lavoro a tempo parziale nel settore finanziario e assicurativo risulta invece molto meno diffuso, con solo il 6% di lavoratori. Infine, i lavoratori autonomi rappresentano meno del 10% degli occupati nel settore finanziario e assicurativo in Francia,

⁶ In questa sezione viene presentato un quadro delle caratteristiche dei lavoratori del settore finanziario in Italia, principalmente attraverso elaborazioni su microdati trimestrali ISTAT relativi alla Rilevazione Continua delle Forze Lavoro (RCFL) - un'indagine annuale che fornisce stime dei principali aggregati del mercato del lavoro - per il periodo che va dal primo trimestre 2019 al quarto trimestre 2023. Dal 2021 i microdati RCFL vengono forniti con una

Germania e Spagna, mentre in Italia la quota è di circa il 16%.

2.1 Il settore finanziario e assicurativo Italiano⁶

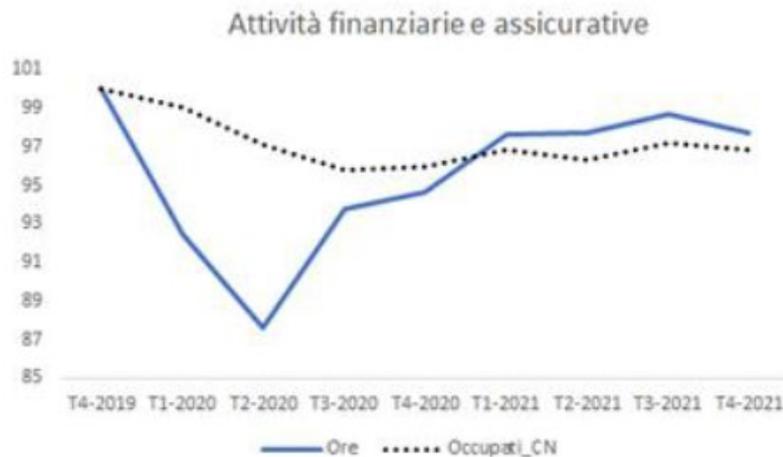
Considerando il settore finanziario e assicurativo all'interno del perimetro nazionale, nel comparto dei servizi risulta uno dei settori meno colpiti dalla crisi pandemica in termini di valore aggiunto, mentre la dinamica occupazionale mostra una flessione contenuta iniziale ma livelli occupazionali ancora al di sotto dei valori pre-pandemia fino alla fine del 2021 (Cassese et al., 2022 - Note Tematiche MEF n.4). I valori di contabilità nazionale per gli occupati del settore (FIG. 8), che includono i lavoratori in CIG, mostrano un calo di circa il 3% tra il quarto

disaggregazione per settore di attività economica a 12 classi, consentendo esclusivamente l'identificazione del settore finanziario e assicurativo nel suo complesso (ATECO 64-66). Le statistiche riportate nella presente sezione sui dati RCFL fanno riferimento ad un campione di lavoratori con almeno 15 anni di età e che risultano occupati la settimana precedente l'intervista, e sono elaborate utilizzando i coefficienti di riporto all'universo.

trimestre 2019 e il secondo trimestre 2020 (rispetto ad oltre il 5% per commercio, alloggi e ristorazione), ma una sostanziale stabilità fino alla

fine del 2021 (a fronte di una netta ripresa per i servizi immobiliari, nei settori dell'ICT e nelle attività professionali, scientifiche e tecniche).

FIG. 8 - Ore lavorate e occupati nel settore finanziario e assicurativo (numeri indice, base T4 2019)

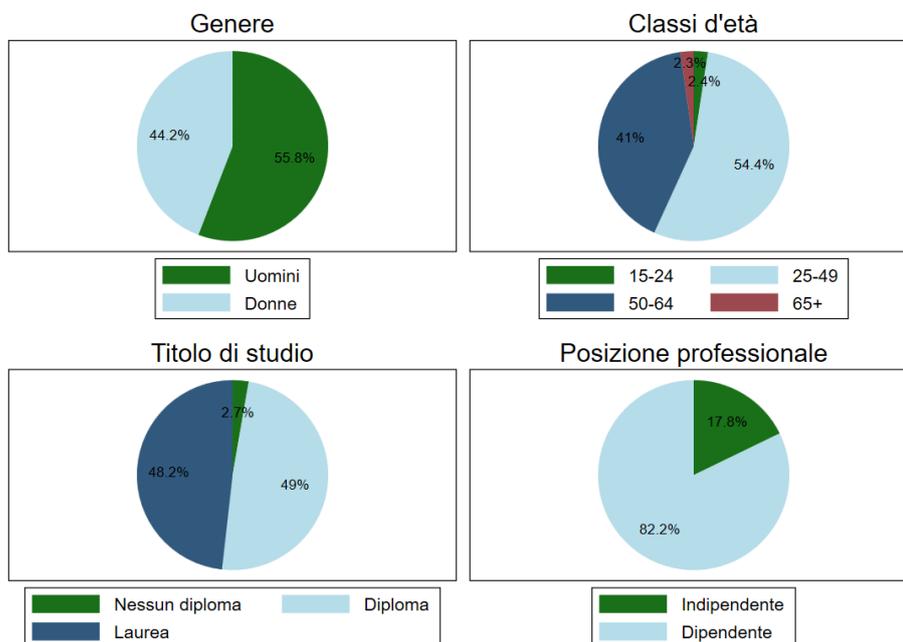


Fonte: Cassese et al. (2022). Crisi Covid-19 e il mercato del lavoro: alcuni fatti stilizzati. Note Tematiche MEF, n.4

La relativa tenuta nei livelli occupazionali è controbilanciata da un crollo nelle ore lavorate e dal corrispondente aumento delle ore di CIG. L'analisi della composizione degli occupati nel campione della Rilevazione Continua delle Forze di Lavoro ISTAT per il 2023 (FIG. 9) mostra ancora un settore prevalentemente composto da uomini (55,8%), di età compresa tra i 25 e 49 anni (54,4%), con un diploma di scuola superiore (49%) e con un contratto di lavoro dipendente (82,2%). La partecipazione femminile nel settore ha subito un lieve aumento durante il periodo della pandemia (+3,8 p.p. di donne occupate tra il 2019 e il 2021), per poi tornare al livello pre-pandemia nel 2023, mostrando un trend speculare rispetto agli uomini (Tab. A10 dell'Appendice Statistica).

Analogamente, anche la distribuzione degli occupati in relazione alla tipologia di contratto non ha subito significative variazioni nel periodo considerato, con una quota di lavoratori dipendenti stabilmente al di sopra dell'80%. Rispetto al decennio precedente, si confermano i trend positivi nel livello di scolarizzazione, con la quota di laureati che supera il 48% nel 2023 (rispetto al 40% registrato nel 2019) e nell'età media dei lavoratori. Nel 2023, oltre il 22% degli occupati del settore finanziario ha un'età compresa tra i 55 e i 64 anni (+16% in 4 anni), a fronte di una riduzione della presenza di lavoratori di età compresa tra i 25 e i 49 anni di circa il 9%.

FIG. 9 - Composizione degli occupati per caratteristiche demografiche e tipo di lavoro, 2023



Fonte: elaborazioni su dati RCFL-ISTAT.

Il progressivo invecchiamento nella forza lavoro del settore finanziario e la rapida evoluzione tecnologica e digitale che il settore sta attraversando, e che richiede competenze sempre più avanzate in ambito ICT e *data analysis*, hanno un impatto crescente sulla capacità di adeguare i profili e le competenze dei lavoratori. I dati dell'indagine continua di Unioncamere sulla domanda di lavoro delle imprese per il 2024 (Progetto Excelsior) rivelano come il comparto degli Specialisti delle scienze gestionali, commerciali e bancarie continui a confrontarsi con problemi legati al reperimento di figure professionali. Quasi il 44% dei lavoratori previsti in entrata per il mese di giugno 2024 risulta di difficile reperimento, di cui il 23,5% per mancanza di candidati e il 16,6% per preparazione inadeguata. Inoltre, più del 94% delle entrate previste per lo stesso periodo è relativo a figure professionali con livello di istruzione universitaria. La difficoltà di reperimento tuttavia non è un

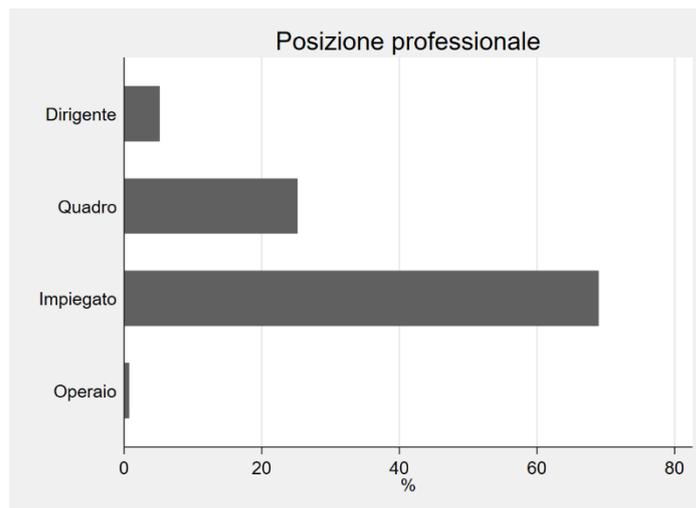
fenomeno esclusivamente nazionale. Un rapporto OCSE del 2019, basato sul database Skills for Jobs, ha evidenziato come il settore finanziario e assicurativo sia tra uno tra i maggiormente interessati da un mismatch tra offerta e domanda di lavoro, sia tra i paesi OCSE che tra i paesi UE, insieme al settore dell'istruzione e dell'ICT. Il medesimo trend inoltre emerge anche da una recente indagine di Deloitte (*Deloitte 2023 Human Capital Trends*), in cui il 65% delle organizzazioni intervistate prevede una carenza di lavoratori chiave per lo sviluppo del settore nei prossimi due anni.

Per quanto riguarda l'occupazione giovanile, il numero di occupati tra i 15 e i 24 anni è passato dall'1,6% del 2019 al 2,4% nel 2023 (+50% in 4 anni), in linea con il trend generale per l'intera economia. I dati dell'Osservatorio sul Precariato dell'INPS relativi ai rapporti di lavoro, però, mostrano come le nuove assunzioni di giovani (15-29 anni) a tempo indeterminato registrate nel

settore finanziario e assicurativo tra il 2019 e il 2023 rappresentino meno del 30% del totale delle assunzioni, a fronte di oltre il 65% tra i lavoratori over 30. L'aumento osservato dunque nel numero di occupati nella fascia di età più giovane si riferisce prevalentemente all'attivazione di contratti a tempo determinato (che rappresentano il 40% delle nuove assunzioni dei giovani tra i 15 e i 29 anni nel 2023), di apprendistato (23%), stagionali e di lavoro intermittente (poco più dell'1%).

Per quanto riguarda gli inquadramenti (Figura 10), nel 2023 il 5% dei lavoratori dipendenti nel settore finanziario e assicurativo è personale dirigente, il 25% sono quadri direttivi e il 67% impiegati, mentre gli operai rappresentano una quota residuale degli occupati (meno dell'1%). La distribuzione è rimasta sostanzialmente stabile tra il 2019 e il 2023, eccetto una flessione significativa nella quota di quadri durante la pandemia, a fronte di un aumento dei livelli impiegatizi di pari entità.

FIG. 10 - Composizione dei lavoratori dipendenti per posizione professionale



Fonte: elaborazioni su dati RCFL-ISTAT.

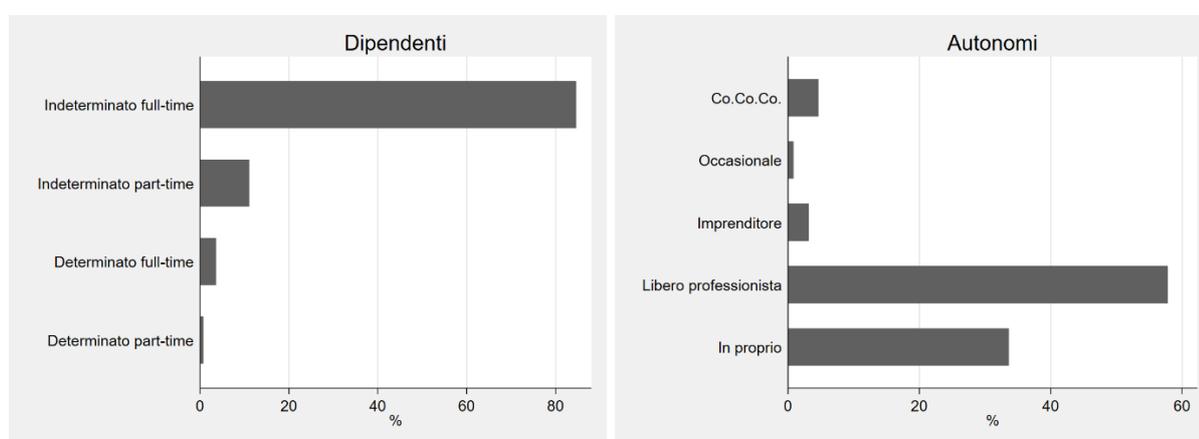
Tra le tipologie contrattuali, il tempo indeterminato rimane il contratto prevalente tra i lavoratori dipendenti del settore finanziario e assicurativo (oltre il 95% nel 2023), di cui l'84,5% a tempo pieno e solo l'11,1% a tempo ridotto (FIG. 11). L'andamento tendenziale mostra una tenuta dei dipendenti con contratti permanenti durante la pandemia (Tab. A12 dell'Appendice Statistica), che riflette almeno in parte l'introduzione delle misure straordinarie a protezione dell'occupazione (con una lieve flessione nel 2022, a seguito della fine del blocco dei licenziamenti).

La quota di lavoratori dipendenti con contratto a termine (4,3% nel 2023) ha subito invece una contrazione di 1 punto percentuale tra il 2019 e il 2021, per poi tornare al livello pre-pandemia, suggerendo una tendenza da parte delle imprese del settore a ricorrere a questa tipologia contrattuale nella fase iniziale di ripresa. Per quanto riguarda il lavoro indipendente (che rappresenta meno del 5% nel 2023), la quasi totalità degli occupati rientra nella categoria dei liberi professionisti (58%) o dei lavoratori in proprio (34%), mentre collaboratori e imprenditori

rimangono una categoria residuale nel comparto finanziario e assicurativo. Tuttavia, a seguito della pandemia, queste ultime categorie hanno assunto un peso maggiore sul totale degli occupati indipendenti, registrando un aumento

significativo tra il 2021 e il 2023 (+2,5 p.p. tra i collaboratori e 1,2 p.p. tra gli imprenditori).

FIG. 11 - Composizione degli occupati per tipologia contrattuale, 2023



Fonte: elaborazioni su dati RCFL-ISTAT.

**Appendice Statistica****Tab. A 1 - Numero di occupati 15-64, 2019-2023 (migliaia)**

	EA 19*	Germania	Spagna	Francia	Italia
2019	149.497	40.520	19.568	26.964	22.443
2020	146.464	39.621	18.958	26.832	21.721
2021	148.773	40.036	19.546	27.274	21.849
2022	152.742	40.992	20.235	27.816	22.412
2023	154.753	41.363	20.851	28.012	22.835

Fonte: dati EUROSTAT [lfsi_emp_a].

Note: * L'aggregato relativo all'Area Euro per il 2023 include la Croazia (EA20).

Tab. A 2 - Tasso di occupazione per la popolazione 15-64, 2019-2023 (%)

	EA 19*	Germania	Spagna	Francia	Italia
2019	67,9	75,7	63,3	66,4	59,0
2020	66,6	74,4	60,9	66,1	57,5
2021	67,8	75,6	62,6	67,2	58,2
2022	69,4	76,9	64,3	68,1	60,1
2023	70,0	77,2	65,3	68,4	61,5

Fonte: dati EUROSTAT [lfsi_emp_a].

Note: * L'aggregato relativo all'Area Euro per il 2023 include la Croazia (EA20).

Tab. A 3 - Tasso di disoccupazione per la popolazione 15-74, 2019-2023 (%)

	EA 19*	Germania	Spagna	Francia	Italia
2019	7,6	3,2	14,2	8,5	10,1
2020	8,0	3,9	15,6	8,1	9,4
2021	7,9	3,7	15,0	7,9	9,7
2022	6,9	3,2	13,1	7,4	8,2
2023	6,7	3,2	12,3	7,4	7,8

Fonte: dati EUROSTAT [une_rt_a].

Note: * L'aggregato relativo all'Area Euro per il 2023 include la Croazia (EA20).

Tab. A 4 - Tasso di occupazione per la popolazione maschile 15-64, 2019-2023 (%)

	EA 19*	Germania	Spagna	Francia	Italia
2019	72,7	79,4	68,7	69,0	68,0
2020	71,3	77,9	66,1	68,7	66,6
2021	72,5	79,1	67,5	70,1	67,1
2022	74,1	80,6	69,3	70,8	69,2
2023	74,5	80,8	70,0	71,0	70,4

Fonte: dati EUROSTAT [lfsi_emp_a].

Note: * L'aggregato relativo all'Area Euro per il 2023 include la Croazia (EA20).

Tab. A 5 - Tasso di occupazione per la popolazione femminile 15-64, 2019-2023 (%)

	EA 19*	Germania	Spagna	Francia	Italia
2019	63,1	71,8	57,9	63,8	50,2
2020	61,9	70,9	55,7	63,6	48,4
2021	63,1	71,9	57,7	64,5	49,4
2022	64,7	73,1	59,2	65,6	51,1
2023	65,5	73,6	60,7	66,0	52,5

Fonte: dati EUROSTAT [lfsi_emp_a].

Note: * L'aggregato relativo all'Area Euro per il 2023 include la Croazia (EA20).

Tab. A 6 - Quota di lavoratori a termine e part-time sul totale degli occupati 15-64, 2019-2023 (%)

	EA 19*	Germania	Spagna	Francia	Italia
<i>Lavoratori a termine</i>					
2019	14,0	11,5	22,3	13,1	13,4
2020	12,7	10,2	20,4	12,2	12,0
2021	13,2	10,5	21,4	13,1	13,2
2022	13,2	11,5	18,2	14,0	13,5
2023	12,5	11,1	14,8	13,6	12,9
<i>Lavoratori part-time</i>					
2019	22,7	34,1	14,5	18,1	18,9
2020	20,8	27,9	13,9	17,6	18,3
2021	20,7	27,8	13,7	17,3	18,2
2022	20,5	28,0	13,4	16,5	17,9
2023	20,6	28,7	13,1	16,6	17,6

Fonte: dati EUROSTAT [lfsi_pt_a].

Note: * L'aggregato relativo all'Area Euro per il 2023 include la Croazia (EA20).

**Tab. A 7 - Tasso di occupazione per fascia d'età, 2019-2023 (%)**

	EA 19*	Germania	Spagna	Francia	Italia
<i>15-24 anni</i>					
2019	34,2	47,8	22,3	30,1	18,4
2020	32,2	47,4	18,5	28,9	16,6
2021	33,8	48,4	20,5	32,2	17,5
2022	36,2	50,4	22,9	34,9	19,8
2023	36,7	50,8	23,6	35,2	20,4
<i>25-54 anni</i>					
2019	79,5	84,3	75,8	81,4	70,5
2020	78,2	83,0	73,1	81,3	68,9
2021	79,4	84,2	75,0	82,1	70,2
2022	80,9	85,2	76,8	82,7	72,4
2023	81,4	85,2	78,0	82,7	73,8
<i>55-64 anni</i>					
2019	59,7	71,6	53,8	54,5	54,2
2020	59,7	70,6	54,7	55,2	53,4
2021	60,8	71,8	55,8	55,9	53,4
2022	62,5	73,3	57,7	56,9	55,0
2023	64,1	74,6	59,5	58,4	57,3

Fonte: dati EUROSTAT [lfsi_emp_a].

Note: * L'aggregato relativo all'Area Euro per il 2023 include la Croazia (EA20).

Tab. A 8 - Numero di occupati 15-64 del settore finanziario e relativi sotto-settori, 2019-2023 (migliaia)

	EA 19*	Germania	Spagna	Francia	Italia
<i>Intero settore</i>					
2019	4.259,80	1.223,40	427,2	911,4	620,1
2020	4.387,20	1.275,30	440,3	952,2	604,5
2021	4.462,10	1.202,40	479,3	998,5	612,8
2022	4.462,20	1.278,60	468,8	949,5	591,2
2023	4.527,90	1.310,20	478,9	935,2	593
<i>Sotto-settore servizi finanziari</i>					
2019	2.498,6	687,9	245,0	552,7	383,9
2020	2.376,4	537,2	246,7	561,4	382,3
2021	2.424,3	498,7	262,3	603,7	385,9
2022	2.416,2	579,6	250,1	546,6	370,2
2023	2.446,9	643,5	251,9	505,0	368,4
<i>Sotto-settore assicurativo</i>					
2019	792,8	164,8	127,5	176,7	109,6
2020	982,3	333,8	140,7	184,4	107,6
2021	979,5	301,7	159,8	181,5	112,1
2022	953,6	318,2	154,4	170,0	88,9
2023	941,6	305,8	157,1	167,1	84,2
<i>Sotto-settore attività ausiliarie</i>					
2019	968,4	370,7	54,6	182,0	126,7
2020	1.028,6	404,3	52,9	206,3	114,6
2021	1.058,3	402,0	57,2	213,2	114,8
2022	1.092,3	380,8	64,4	232,8	132,2
2023	1.139,4	360,9	69,9	263,1	140,3

Fonte: elaborazioni su dati EUROSTAT [lfsa_egan22d].

Note: * L'aggregato relativo all'Area Euro per il 2023 include la Croazia (EA20).



Tab. A 9 - Quota di lavoratori a termine, part-time e autonomi sul totale degli occupati 15-64 nel settore finanziario, 2019-2023 (%)

	EA 19*	Germania	Spagna	Francia	Italia
<i>Lavoratori a termine</i>					
2019	5,9	6,2	8,8	6,7	3,6
2020	5,2	5,1	7,4	6,3	3,1
2021	6,2	5,6	7,2	7,7	2,8
2022	6,6	6,6	5,9	8,7	3,1
2023	5,9	6,5	4,5	6,6	3,6
<i>Lavoratori part-time</i>					
2019	15,5	25,2	5,1	10,9	12,3
2020	15,8	26,5	5,2	10,	12,4
2021	15,6	27,1	5,6	11,4	12,5
2022	16,	26,4	5,9	11,2	13,6
2023	15,5	26,6	5,7	10,1	11,3
<i>Lavoratori autonomi</i>					
2019	9,6	9,1	8,5	5,2	16,3
2020	8,9	7,7	8,5	4,9	14,8
2021	9,6	9,4	9,3	6,7	15,6
2022	9,5	9,	8,6	6,2	16,9
2023	9,5	8,5	8,9	6,0	15,9

Fonte: elaborazioni su dati EUROSTAT [lfsa_egan22d].

Note: * L'aggregato relativo all'Area Euro per il 2023 include la Croazia (EA20).

Tab. A 10 - Composizione degli occupati del settore finanziario e assicurativo in Italia per caratteristiche demografiche e tipo di lavoro, 2019-2023 (%)

	2019	2020	2021	2022	2023
Uomini	55,9	53,3	52,1	52,9	55,8
Donne	44,1	46,7	47,9	47,1	44,2
<i>Età</i>					
15-24	1,6	1,0	1,4	1,5	2,4
25-34	15,4	14,0	14,9	14,0	13,0
35-44	27,7	30,4	28,8	27,1	24,9
45-54	33,5	32,7	32,4	34,2	34,7
55-64	19,6	20,0	20,5	21,0	22,7
65+	2,2	1,9	2,0	2,3	2,3
<i>Titolo di studio</i>					
Nessun diploma	3,0	3,6	4,1	3,3	2,7
Diploma	56,3	53,2	51,8	51,7	49,0
Laurea	40,7	43,2	44,1	45,0	48,2
Indipendente	18,2	16,4	17,2	18,5	17,8
Dipendente	81,8	83,6	82,8	81,5	82,2

Fonte: elaborazioni su dati RCFL-ISTAT.

Tab. A 11 - Composizione dei lavoratori dipendenti del settore finanziario e assicurativo in Italia per posizione professionale, 2019-2023 (%)

	2019	2020	2021	2022	2023
Dirigente	3,8	3,7	4,1	5,0	5,1
Quadro	26,3	25,4	21,1	22,8	25,2
Impiegato	69,3	70,4	73,7	71,2	69,0
Operaio	0,5	0,5	1,2	1,0	0,7

Fonte: elaborazioni su dati RCFL-ISTAT.

Tab. A 12 - Composizione degli occupati del settore finanziario e assicurativo in Italia per tipologia contrattuale, 2019-2023 (%)

	2019	2020	2021	2022	2023
Dipendenti					
Indeterminato full-time	83,0	84,5	83,6	81,9	84,6
Indeterminato part-time	12,8	12,1	13,1	14,2	11,1
<i>Totale indeterminato</i>	95,8	96,6	96,7	96,1	95,7
Determinato full-time	3,5	2,9	2,6	3,0	3,6
Determinato part-time	0,7	0,6	0,6	0,8	0,7
<i>Totale determinato</i>	4,2	3,5	3,2	3,8	4,3
Indipendenti					
Co.Co.Co.	2,5	1,1	1,4	1,4	4,6
Occasionale	1,0	1,5	1,5	2,1	0,8
Imprenditore	2,0	1,7	2,0	2,0	3,2
Libero professionista	61,6	58,1	59,3	57,8	57,8
In proprio	32,9	37,6	35,8	36,6	33,6

Fonte: elaborazioni su dati RCFL-ISTAT.



2. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO, DIVERSITÀ E INCLUSIONE: EVIDENZE DAL SETTORE FINANZIARIO IN ITALIA

Elena Villar ♦

- *La pandemia ha accelerato l'adozione del lavoro agile, o smart working, nel settore finanziario in Italia, trasformando radicalmente la tradizionale organizzazione del lavoro. Due sono le trasformazioni organizzative che hanno suscitato maggiore interesse: l'adozione del modello ibrido, che offre la possibilità di alternare lavoro in presenza e lavoro da remoto, e la riduzione dell'orario lavorativo tramite la modalità "settimana corta".*
- *Ad oggi, in Italia, solo Intesa Sanpaolo ha avviato sperimentazioni su entrambe le modalità, mentre molte altre banche hanno firmato accordi sullo smart working. I dipendenti di Intesa Sanpaolo sembrano apprezzare ampiamente sia il lavoro ibrido che la settimana corta, dichiarando di non voler tornare a una modalità tradizionale di organizzazione del lavoro, anche se ne evidenziano criticità organizzative e gestionali.*
- *L'organo amministrativo delle istituzioni finanziarie riveste un ruolo cruciale nell'introdurre politiche innovative sull'organizzazione del lavoro e il diversity management. Tuttavia, la diversità nei CdA delle banche italiane risulta ancora limitata, in particolare in quelle di minore dimensione. Per le banche quotate, l'attuazione della legge sulle quote di genere ha favorito l'aumento della rappresentanza femminile nei CdA, ma non è risultata incisiva nel portare cambiamento in altre caratteristiche dei consiglieri, quali l'età, l'esperienza o la provenienza geografica.*
- *Strumenti come le Dichiarazioni Non Finanziarie o le certificazioni per la parità di genere stanno favorendo il cambiamento. Intesa Sanpaolo, UniCredit, Banca Monte dei Paschi di Siena e BNL Gruppo BNP Paribas hanno ottenuto la certificazione per la parità di genere, dimostrando politiche efficaci per le pari opportunità, il supporto alla maternità, la formazione e il monitoraggio della diversità e inclusione.*

Introduzione

Negli ultimi anni, l'organizzazione del lavoro ha subito una trasformazione significativa, caratterizzata da profondi ripensamenti delle modalità tradizionali di offerta lavorativa. In particolare, fino a pochi anni fa, il lavoro dei bancari, sia delle sedi che delle filiali, cominciava con la timbratura del cartellino che imponeva una certa osservanza degli orari. In ufficio si andava cinque giorni su cinque e il lavoro da remoto era, appunto, una possibilità remota per pochi.

Ad oggi, non esiste un istituto finanziario in cui non vi sia un accordo sul lavoro agile, anche se le

caratteristiche variano notevolmente da istituto a istituto. Le modalità di organizzazione del lavoro dipendono in modo cruciale dalla volontà della classe dirigente di rivedere le tradizionali condizioni lavorative e sperimentare nuove forme di gestione del personale. A sua volta, tale volontà è influenzata dall'interazione tra diverse visioni, sensibilità e conoscenze degli organi di *governance*. Questa apertura al cambiamento è anche un riflesso della crescente importanza attribuita alla qualità della vita lavorativa e all'equilibrio tra vita privata e professionale, aspetti che diventano

♦ Università Cattolica del Sacro Cuore

sempre più rilevanti nella definizione delle politiche aziendali.

Questo capitolo si propone di descrivere le principali innovazioni in materia di organizzazione del lavoro, con un focus sul settore bancario, e il ruolo dei *boards of directors* come organo chiave per favorire politiche di *Diversity and Inclusion* (D&I) negli istituti finanziari. Nella Sezione 2, dopo una descrizione della recente evoluzione dell'organizzazione del lavoro, verrà presentato nel dettaglio il caso studio di Intesa Sanpaolo, ad oggi il principale modello di riferimento per lavoro agile e sperimentazione sulla riduzione dell'orario lavorativo nel settore finanziario in Italia. La Sezione 3 presenterà una panoramica sulla diversità nei Consigli di Amministrazione delle banche e sul ruolo che alcuni strumenti, come le dichiarazioni non finanziarie o le certificazioni sulla parità di genere, hanno nel favorire la promozione di buone pratiche di *diversity management*. La Sezione 4 riporta alcune riflessioni conclusive.

1. La recente evoluzione dell'organizzazione del lavoro: principali caratteristiche ed evidenze

Gli ultimi anni sono stati caratterizzati da profondi ripensamenti della tradizionale concezione dell'organizzazione del lavoro. In seguito alla pandemia da Covid-19, varie forme di lavoro agile, o *smart working*, hanno assunto un ruolo sempre più centrale nel mercato del lavoro. L'urgenza di adattarsi in modo repentino ad una situazione così estrema ha costretto molte aziende a riconsiderare le proprie modalità operative, portando, in particolare, ad una rapida adozione del lavoro da remoto. Tuttavia, il lavoro da remoto rappresenta solo una parte delle diverse opportunità che un'organizzazione *smart* del lavoro può offrire. Infatti, per *smart working*, si intende un approccio al lavoro che offre flessibilità in termini di orario, luogo e condizioni, facilitato e supportato dall'uso delle tecnologie digitali. Tre

sono le principali argomentazioni a favore di questa organizzazione del lavoro. In primis, il miglioramento della *work-life balance*, l'equilibrio tra la vita professionale e quella privata. Seguono la riduzione dei costi operativi, specialmente in termini di spazi, e l'attrazione e fidelizzazione di giovani talenti. Tra le critiche, la difficoltà di gestione, comunicazione e controllo del personale, il costo degli investimenti in infrastrutture tecnologiche adeguate e il possibile impatto negativo sulla socialità e il benessere mentale dei dipendenti.

L'evoluzione post-pandemica del lavoro agile ha progressivamente visto affermarsi del cosiddetto "modello ibrido", una modalità organizzativa che permette ai dipendenti di alternare il lavoro in presenza con quello da remoto, in diverse proporzioni. Bloom, Han e Liang (2024), in un articolo pubblicato su *Nature*, presentano una serie di convincenti evidenze a supporto dell'efficacia di tale modello. Tramite uno studio randomizzato controllato che ha coinvolto più di 1500 soggetti in una grande azienda tecnologica, gli autori dimostrano che i dipendenti che hanno la possibilità di lavorare in modalità ibrida tendono a rimanere più a lungo con il datore di lavoro, grazie alla maggiore soddisfazione lavorativa e al miglioramento della *work-life balance*. L'effetto è maggiore per le donne, i dipendenti in occupazioni non manageriali e i dipendenti pendolari. Inoltre, i risultati dimostrano che le prestazioni lavorative non vengono compromesse; anzi, in alcuni casi, migliorano grazie alla maggior flessibilità e autonomia. Sulla base delle evidenze riportate, gli autori forniscono alcune importanti indicazioni su come implementare in modo efficace una modalità *smart* di lavoro ibrido. Innanzitutto, sviluppare una politica chiara e ben definita, che stabilisca orari di lavoro e relative flessibilità, obiettivi di performance e modalità di comunicazione. In secondo luogo, investire in



tecnologia e formazione: le aziende devono essere in grado di fornire ai dipendenti gli strumenti necessari per lavorare efficacemente ed efficientemente da remoto. Terzo, promuovere una cultura di fiducia e collaborazione, incoraggiando una comunicazione aperta e trasparente. Infine, monitorare e valutare regolarmente il modello implementato, attraverso sondaggi dei feedback dei dipendenti, analisi delle prestazioni e revisione delle politiche esistenti. Un approccio *evidence-based*, quindi basato su dati e indicatori di performance, è fondamentale per aiutare le aziende a identificare eventuali problematiche e apportare le modifiche necessarie a ottimizzare il lavoro ibrido.

Un altro aspetto dell'organizzazione del lavoro che sta suscitando un crescente interesse riguarda la riduzione dell'orario lavorativo. La modalità più conosciuta è quella della "settimana corta", che prevede una settimana lavorativa di quattro giorni su sette, a parità di retribuzione. Nel 2023, in almeno 18 paesi, decine di imprese hanno attuato o sperimentato progetti pilota. L'idea sottostante questa organizzazione lavorativa è che lavorando un giorno in meno, a parità di stipendio, diminuisca l'assenteismo e aumenti la produttività. Ne beneficerebbero, quindi, sia i lavoratori, che vedrebbero un aumento della qualità della vita, che le aziende, che diventerebbero più attrattive e ridurrebbero i costi operativi. La Ong internazionale "4 Day Week Global" ha recentemente esteso a livello internazionale l'esperimento di "Perpetual Guardian", una società fiduciaria neozelandese con 240 dipendenti che dal 2018 ha adottato con successo la settimana lavorativa di quattro giorni. L'iniziativa prevede che in ogni Paese aderente, un gruppo di aziende partecipi a un progetto pilota di sei mesi basato sul modello "100:80:100": 100% dello stipendio ai dipendenti, i quali, però, lavorano l'80% delle ore previste e si impegnano a mantenere il 100% dei

risultati attesi sui cinque giorni lavorativi. A inizio 2022, è stato condotto il primo studio scientifico da un gruppo di ricercatori delle Università di Cambridge, Oxford e Boston College e coordinato dalla "4 Day Week Global" su 33 piccole e medie imprese sparse tra Stati Uniti, Australia, Nuova Zelanda, Canada, Irlanda e Regno Unito, che hanno deciso di seguire il modello "100:80:100". Alla fine del periodo di prova, su 27 società interpellate, per un totale di 903 dipendenti, nessuna ha dichiarato di voler tornare alla settimana di cinque giorni. Gli indicatori di performance analizzati hanno dimostrato che l'esperienza era stata, nel complesso, positiva. In media, i ricavi delle aziende sono aumentati dell'8%, l'assenteismo si è ridotto da 0,6 a 0,4 giorni al mese e le dimissioni sono diminuite. Da giugno a dicembre 2022, un nuovo progetto pilota seguito dagli stessi ricercatori è stato lanciato nel Regno Unito, dove sono state coinvolte 72 aziende con oltre 3.300 dipendenti. Si tratta di banche, società di marketing, assistenza sanitaria, servizi finanziari e vendita al dettaglio. A metà del periodo di prova, l'89% delle imprese ha espresso la volontà di continuare l'esperienza nell'anno successivo. La produttività è lievemente migliorata per il 34% delle aziende, in modo significativo per il 15%, mentre il 46% ha risposto che è rimasta invariata. Una revisione sistematica della letteratura, pubblicata nel 2023 su *Management Review Quarterly*, esamina oltre 50 anni di pubblicazioni scientifiche su benefici e sfide associati a questa modalità lavorativa. Tra i benefici si sottolineano l'aumento della soddisfazione lavorativa dei dipendenti, la riduzione dei costi lavorativi e del turnover del personale e la riduzione delle assenze per malattia. Tra le principali sfide si evidenziano problemi legati alla pianificazione dell'attività lavorativa. Lo studio, inoltre, riporta che, ad oggi, i risultati sulla produttività aziendale non hanno portato a considerazioni conclusive.

Negli ultimi anni, la settimana corta è stata testata soprattutto nel Nord Europa. In Islanda, tra il 2015 e il 2019, è stata sperimentata nel settore pubblico, nel quale le ore lavorative sono passate da 40 a 35 da smaltire in quattro giorni senza alcun taglio di retribuzione. Il test, al quale hanno partecipato circa 2.500 dipendenti, è stato così positivo da essere esteso al settore privato. Oggi, nel Paese, l'86% della popolazione lavora in orario ridotto. In Italia sono tre le principali realtà che hanno introdotto sperimentazioni su questa modalità di organizzazione lavorativa: EssilorLuxottica, Lamborghini e, come verrà descritto nel dettaglio nella prossima sezione, Intesa Sanpaolo.

1.1 Il lavoro agile nel settore finanziario in Italia: il caso Intesa Sanpaolo

Anche il settore finanziario è stato ampiamente coinvolto nella rivoluzione dell'organizzazione del lavoro post-pandemica. Sono numerosi i casi di banche che hanno adottato varie forme di lavoro agile, sia per rispondere alle nuove esigenze dei dipendenti, sia per migliorare l'efficienza operativa.

Intesa Sanpaolo è stata una delle prime banche italiane a sperimentare lo *smart working*. Ancora prima dello scoppio della pandemia, la banca aveva avviato progetti pilota per testare la flessibilità lavorativa. La pandemia, quindi, ha accelerato un processo che era già in atto, portando alla considerazione del lavoro ibrido come lo standard, invece che un'eccezione. Sulla base dell'accordo siglato con i sindacati a maggio 2023, Intesa Sanpaolo concede ai propri dipendenti di lavorare da remoto fino a 120 giorni l'anno, senza limiti mensili. Viene inoltre fornita un'indennità di buono pasto per le spese sostenute lavorando da casa. La principale novità introdotta riguarda, però, la "settimana corta", cioè la possibilità di lavorare nove ore per quattro

giorni alla settimana (modalità 4x9), con una riduzione di orario da 37,5 ore settimanali a 36 ore, a parità di retribuzione. L'aderenza a questo schema è su base volontaria, secondo le esigenze tecnico-operative dell'azienda. È stata prevista, infine, la possibilità di utilizzare una flessibilità di orario di entrata, che consente di iniziare l'attività lavorativa tra le sette e le dieci, con relativo spostamento dell'orario di fine lavoro, sia nel caso di lavoro da remoto che in presenza, anche in modalità "settimana corta". A giugno 2024, in seguito alla firma di un nuovo accordo sul lavoro agile, firmato da Fabi e da altre organizzazioni sindacali con la banca, sono 595 il totale delle filiali in cui è possibile usufruire, su base volontaria, di almeno un giorno al mese di lavoro flessibile. 46, invece, i punti operativi della divisione che hanno accesso a questa modalità organizzativa. Per quanto riguarda la settimana corta, sono 270 le agenzie di grandi dimensioni in cui è possibile lavorare quattro giorni alla settimana per nove ore ciascuno.

A un anno dall'introduzione della nuova organizzazione del lavoro, un questionario di monitoraggio è stato distribuito a circa 70mila dipendenti in Italia, con un tasso di risposta pari al 56,2%. I risultati dimostrano che, complessivamente, la valutazione della modalità lavorativa è positiva: il 92% dei rispondenti dichiara di ritenere l'iniziativa innovativa, e, per l'83%, ha migliorato la conciliazione vita-lavoro. La modalità organizzativa prevalentemente apprezzata è quella del lavoro ibrido: il 99% di chi ne usufruisce vuole continuare a farlo. Anzi, il 45% vorrebbe più giorni di lavoro da remoto a disposizione. Tra le principali motivazioni sull'apprezzamento dello *smart working* emergono la possibilità di migliorare la conciliazione tra vita lavorativa e privata e la riduzione dei costi di spostamento tra casa e luogo di lavoro. I rispondenti dichiarano una maggior



capacità di concentrazione, produttività e autonomia, così come una miglior pianificazione sul medio-lungo periodo. Nel generale gradimento della nuova modalità di lavoro, vengono però sottolineate alcune criticità organizzative, sollevate in particolare dalle filiali di piccole dimensioni e da chi lavora allo sportello. Inoltre, il 47% dei rispondenti lamenta un peggioramento della qualità delle relazioni con i colleghi e il timore che il merito sia meno valorizzato.

Il 31% dei rispondenti aderisce alla settimana 4x9. Il 68% di questi dichiara di aver scelto questa modalità per favorire la propria *work-life balance* e il 99% di voler continuare ad aderirne. Il 40% lamenta, però, un eccessivo prolungamento degli orari lavorati nei quattro giorni effettivamente lavorati.

Oltre al caso Intesa Sanpaolo, diverse modalità di lavoro agile caratterizzano altre istituzioni finanziarie in Italia, anche se le modalità sono molto eterogenee a seconda dell'istituto e delle specifiche circostanze individuali. Tra le altre, Unicredit, Deutsche Bank, Banca Mediolanum, Mediobanca e Zurich Bank e Banca Generali. Il settore finanziario è stato quindi in grado non solo di adattarsi alle sfide organizzative sollevate nel periodo pandemico, ma di evolversi, anche in modo molto innovativo, nel periodo post-pandemico. Per garantire il mantenimento e la crescita di questi modelli organizzativi, è cruciale il ruolo di una classe dirigenziale portatrice di un'ampia gamma di conoscenze, visioni e sensibilità, capace di innescare dinamiche efficaci di confronto e crescita. A tal riguardo, la sezione successiva sarà dedicata alla descrizione del tema della diversità nei Consigli di Amministrazione (CdA) nel settore finanziario.

2. Boards diversificati e certificazioni di genere nel settore finanziario

In questa sezione verrà presentata una panoramica del livello di *diversity* nei CdA delle banche in Italia e verrà descritto il ruolo che strumenti quali le Dichiarazioni Non Finanziarie e la certificazione per la parità di genere possono avere nel favorire politiche di diversità e inclusione.

2.1 Le quote di genere come strumento di promozione della diversity

Le quote di genere sono strumenti che stabiliscono per legge una percentuale obbligatoria di entrambi i generi in specifiche attività lavorative, per garantirne una rappresentanza paritaria. Tradizionalmente sono le donne a costituire il genere sottorappresentato. Per tale motivo, le quote di genere sono conosciute, erroneamente, come "quote rosa". Nel 2003 la Norvegia fu il primo paese ad approvare una legge richiedente una rappresentanza minima del 40% di ciascun genere nei CdA delle società quotate. Da allora, altri paesi europei, tra cui l'Italia, hanno approvato leggi simili. Nel novembre 2022 il Parlamento Europeo ha adottato in via definitiva una nuova legislazione, avente come obiettivo l'introduzione di procedure di selezione e avanzamento di carriera trasparenti, in modo che, entro giugno 2026, il 40% dei posti di amministrazione senza incarichi esecutivi e il 33% di tutti i posti di amministrazione siano occupati dal genere sottorappresentato.

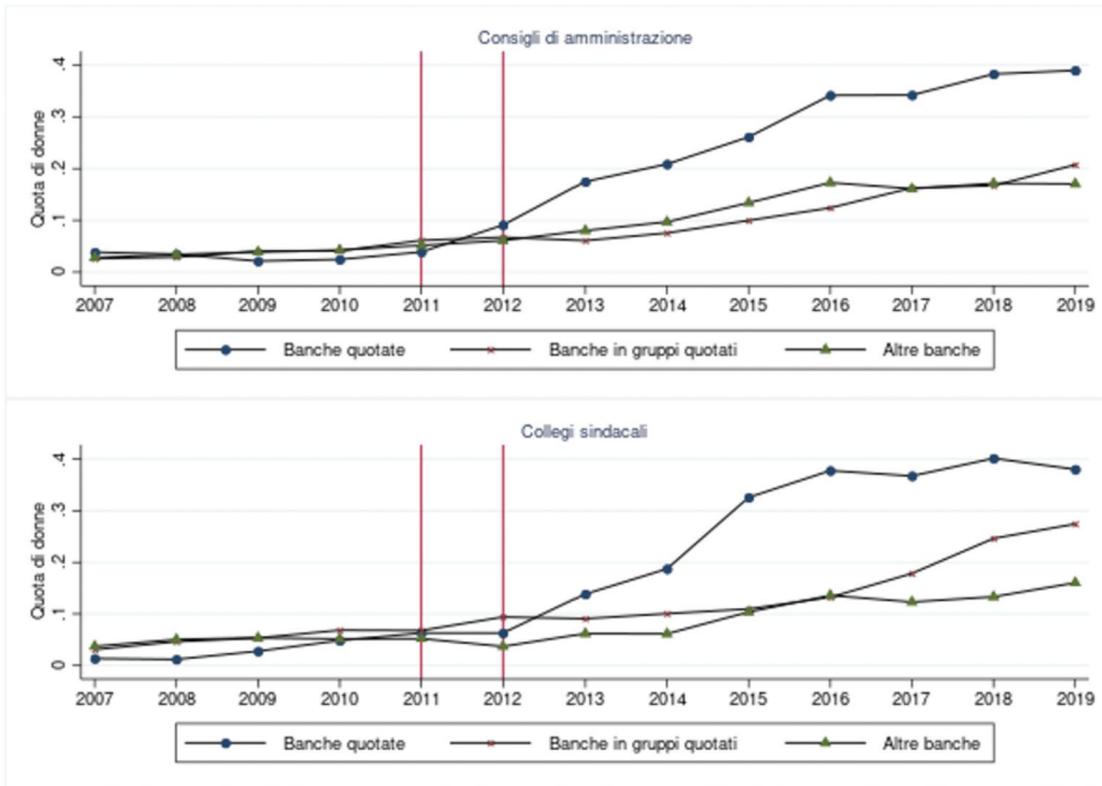
In Italia, la legge 120/2011, conosciuta come la legge Golfo-Mosca, entrata in vigore nell'agosto 2012, ha introdotto l'obbligo normativo della riserva di posti a favore del genere sottorappresentato negli organi di amministrazione e dei collegi sindacali delle società quotate in borsa e a controllo pubblico, comprese le banche. In una prima versione, la

legge prevedeva un minimo di un quinto dei seggi per genere con la prima nomina del CdA successiva ad agosto 2012, per poi portare la quota a un terzo a partire dalla seconda nomina. Nel dicembre 2019, la legge è stata estesa a ulteriori tre elezioni, con una quota aumentata al 40%. Sono previste sanzioni pecuniarie in caso di mancata conformità e, come sanzione finale, la decadenza dell'intero organo collegiale. Ferrari et al. (2022), hanno valutato l'impatto dell'introduzione della legge sulle caratteristiche dei componenti dei CdA e sulla performance delle imprese soggette a quota. La riforma si è dimostrata efficace nell'aumentare la quota di donne nei CdA delle società quotate, passando dal 7,4% nel periodo pre-riforma al 36,3% a sei anni dopo l'introduzione. Per le società controllate l'aumento è stato dall'11,2% al 28,4%. L'aumento della presenza femminile ha contribuito ad aumentare il livello medio di istruzione, portando una maggior quota di laureate, e diminuire l'età media dei consiglieri. Le autrici trovano anche un effetto positivo sulla produttività delle aziende trattate, pari al 4-6%. Per quanto riguarda le banche quotate soggette alla legge Golfo-Mosca, Del Prete et al. (2024) dimostrano che l'implementazione delle quote di genere nelle banche italiane ha portato benefici simili a quelli riscontrati nelle aziende quotate soggette alla riforma, in particolare un significativo aumento della rappresentanza femminile nei CdA: dal 5% nel 2010 al 38% nel 2019. Al netto dell'ingresso di donne negli organi decisionali e di controllo, però, la composizione dei rappresentanti non sembra essere cambiata sostanzialmente rispetto ad altre caratteristiche individuali che avrebbero potuto accrescerne la diversità. Quindi, è sì aumentato il numero di donne, ma queste hanno

caratteristiche di età, esperienza, cittadinanza e prossimità geografica simili ai rappresentanti uomini. Pertanto, la diversità è aumentata quasi esclusivamente per l'apporto della componente di genere. Infine, gli autori dimostrano che la norma, che nel suo spirito avrebbe dovuto innescare buone pratiche aziendali di parità di genere nel governo societario, non sembra aver generato effetti indiretti al di là del suo ambito di applicazione stretto, per esempio coinvolgendo altre banche con pratiche e cultura aziendale comuni rispetto a quelle direttamente soggette alla legge. In particolare, come mostrato nella FIG. 1, la quota di donne non è aumentata nelle banche che, pur non essendo quotate, appartenevano a gruppi la cui capogruppo era un intermediario quotato, sottintendendo difficoltà di cambiamento di prassi consolidate nella cultura di governo societario.

A partire dal 2014, nella regolamentazione della Banca d'Italia sul governo societario delle banche è presente l'obbligo per i *boards* di tutte le banche di avere una composizione sufficientemente ampia, non solo in termini di genere, ma anche di età, competenze e provenienza geografica degli esponenti. In aggiunta, la regolamentazione della Banca d'Italia prevede, pur in assenza di un vincolo europeo, l'obbligo di informativa al pubblico sulla ripartizione dei componenti degli organi collegiali. Nel 2021, la Banca d'Italia ha introdotto una quota di genere vincolante, applicabile a tutte le banche italiane. A regime, almeno il 33% dei componenti degli organi di amministrazione e controllo appartenga al genere meno rappresentato.

FIG. 1 - Quota di donne nei CdA e nei collegi sindacali delle banche



Fonte: Del Prete et al. (2024)

Il profilo della diversità della *governance* rientra, quindi, nelle priorità anche per gli enti meno significativi, o *Less Significant Institutions* (LSI). Nel 2020, la Banca d'Italia ha inviato una lettera per sensibilizzare le LSI sulla rilevanza di una dimensione quali-quantitativa adeguata e ha avviato una ricognizione telematica sulla composizione e sul funzionamento dei *boards* delle LSI. Valorizzando l'esperienza italiana, nel 2021, la BCE, congiuntamente alla Banca d'Italia, ha avviato la prima revisione sistematica sulla *diversity* della *corporate governance* sulle LSI dell'SSM. L'indagine, condotta dalla Banca d'Italia nel 2021 su un campione rappresentativo di LSI (oltre il 50% del sistema in termini di totale attivi), è finalizzata a supportare un'azione di intervento

più incisiva e a formulare raccomandazioni su buone pratiche da implementare. L'analisi si basa sulla descrizione della composizione dei CdA, lo studio dei relativi verbali e la formulazione di interviste ai principali esponenti aziendali (Presidente, Amministratore Delegato e Amministratori Indipendenti). I risultati dell'indagine dimostrano come la diversità di genere nei *boards* delle banche italiane di minori dimensioni sia ancora bassa (TAB. 1). Le amministratrici donne rappresentano il 18% del totale, con un distacco di 22 punti percentuali tra gli istituti di grandi e piccole dimensioni. L'indagine, inoltre, svela che la presenza femminile si riduce notevolmente nei ruoli apicali: il CdA è guidato da una Presidente donna solo nel 6% dei

casi analizzati. Anche la diversità in termini di età è ancora limitata. L'età media degli amministratori è 58 anni. La quota di amministratori con meno di 40

anni è pari al 6%, mentre risulta significativa la presenza di amministratori con più di 70 anni. Il Presidente ha più di 70 anni nel 18% dei CdA.

TAB. 1 - Diversity nei CdA nei LSI

	Numero LSI	Amministratrici Donne %	Età media dei componenti	<40 anni %	40-54 anni %	55-70 anni %	>70 anni %
<i>Banche grandi</i>	12	38	56,8	5	43	41	12
<i>Banche Intermedie</i>	15	16	60,2	3	33	44	21
<i>Banche piccole</i>	98	16	57,2	7	33	47	13
<i>Totale</i>	125	18	57,5	6	34	46	14

Fonte: Perrazzelli (2022)

Infine, l'indagine dimostra che le competenze dei consiglieri non risultano molto diversificate. Sono più diffuse quelle riferibili all'area finanza, mentre sono scarsamente presenti le competenze in materia di organizzazione, HR, IT e *risk management*. Invece, la conoscenza del tessuto economico locale è il tratto caratteristico per circa il 20% degli amministratori (Perrazzelli, 2022).

2.2 Dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane: come le banche riportano iniziative su diversità e inclusione

La Direttiva UE/2014/95 (*Non Financial Reporting Directive*, NFRD), recepita in Italia con il Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n.254, ha introdotto per gli enti di interesse pubblico l'obbligo di redigere le Dichiarazioni non Finanziarie (DNF) sulla sostenibilità ambientale e sociale; per il

profilo sociale sono richieste anche informazioni sulla gestione del personale, incluse le azioni poste in essere per garantire la parità di genere. Questi strumenti sono fondamentali per aumentare il livello di consapevolezza e trasparenza delle banche su come integrano i valori della diversità nella loro organizzazione aziendale. Atripaldi et al. (2022) analizzano come le banche italiane comunicano la propria posizione sulla diversità e inclusione (D&I) nelle DNF, secondo quanto previsto dall'attuale quadro normativo sugli enti di interesse pubblico di maggiori dimensioni. Le analisi condotte confermano che la D&I è un tema rilevante per le banche analizzate. Nel dettaglio, tra le informazioni sempre pubblicate, vi è la composizione per genere del CdA, mentre per gli altri organi e comitati l'informazione non è disponibile. Circa il 30% delle DNF contiene



riferimenti sulle *policy* in materia di diversità applicate alla composizione degli organi di amministrazione e controllo. Le banche analizzate forniscono anche informazioni sulla modalità di gestione della D&I, in particolare in termini di *policy* interne pubblicate, costituzione di unità organizzative dedicate, iniziative adottate, obiettivi fissati e relativi strumenti di monitoraggio. Su questi temi si osservano comportamenti diversificati tra le banche in termini di dettaglio delle informazioni rese e di soluzioni organizzative adottate. Nel complesso, si osserva un generalizzato impegno dei CdA a sensibilizzare l'organizzazione sulla D&I, a conferma del ruolo primario che l'organo di governo riveste per questi temi.

2.3 *Certificazione per la parità di genere nelle banche italiane*

La certificazione di genere è un processo di certificazione per le aziende virtuose che decidono di investire sulla propria cultura organizzativa, uniformandola ai valori della parità, diversità e inclusione, attraverso un piano strategico mirato per promuovere l'equità di genere. Il sistema di certificazione della parità di genere è un intervento del PNRR, volto ad accompagnare e incentivare le imprese ad adottare *policy* adeguate a ridurre il divario di genere nella realtà aziendale. La prassi di riferimento (UNI/PdR 125:2022) prevede un insieme di indicatori chiave, *key performance indicators*, pertinenti e confrontabili, in grado di guidare il cambiamento delle politiche per la parità di genere delle imprese. Sei sono le aree strategiche di valutazione: cultura e strategia, *governance*, processi di gestione delle risorse umane, opportunità di crescita delle donne in azienda, equità remunerativa per genere, tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro. Gli organismi deputati alla valutazione della conformità sono gli unici autorizzati al rilascio di

tale certificazione. In Italia, tali organismi sono quelli accreditati da Accredia, l'Ente Italiano di Accreditamento. La certificazione avviene su base volontaria e su richiesta dell'impresa.

Una delle prime banche italiane a ottenere la certificazione per la parità di genere è stata Intesa Sanpaolo. La banca ha dimostrato di aver intrapreso un percorso di trasformazione culturale e organizzativo con l'obiettivo di promuovere l'uguaglianza di genere e l'inclusione. Le politiche implementate includono: pari opportunità di carriera, con la creazione di programmi di sviluppo specifici per le donne, al fine di aumentare la presenza femminile in ruoli dirigenziali; politiche di *work-life balance*, già descritte nella sezione 2.1; sostegno della maternità, che include periodi di congedo esteso e programmi di ripresa graduale delle attività lavorative post-maternità.

Anche UniCredit ha ricevuto la certificazione per la parità di genere grazie alle sue politiche di inclusione, formazione e trasparenza. Tra le iniziative promosse, si evidenziano: la creazione di piani di carriera personalizzati, che prevedono programmi di mentoring e coaching per le dipendenti donne a sostegno della loro crescita professionale; sessioni di formazione obbligatorie per tutti i dipendenti su tematiche di genere e inclusione; analisi e pubblicazione trasparente di eventuali divari retributivi, a parità di inquadramento e responsabilità.

La Banca Monte dei Paschi di Siena è un altro esempio di istituto finanziario che ha ottenuto la certificazione per la parità di genere. La banca ha infatti avviato un programma di trasformazione organizzativa per migliorare l'inclusività e la parità di genere. Importante l'impegno nel creare reti di donne leader all'interno della banca, per favorire lo scambio di esperienze e supportarne la crescita personale.

Infine, BNL Gruppo BNP Paribas ha ottenuto la certificazione per la parità di genere, in particolare

per l'implementazione di sistemi di monitoraggio costante per valutare il livello di diversità e inclusione all'interno della banca, con l'obiettivo di apportare miglioramenti continui.

3. Conclusioni

La pandemia ha accelerato l'adozione del lavoro agile, o *smart working*, nelle istituzioni finanziarie italiane, portando a una profonda trasformazione dell'organizzazione del lavoro. Questo modello, supportato dalle tecnologie digitali, offre flessibilità di luogo e orario, con l'obiettivo di migliorare l'equilibrio vita-lavoro, ridurre i costi operativi e attirare i talenti. Inoltre, seppur le sperimentazioni risultino ancora molto limitate, cresce l'interesse per un'organizzazione del lavoro che consenta di ridurre il tradizionale orario lavorativo, a parità di retribuzione. Nel capitolo è stato presentato nel dettaglio il modello Intesa Sanpaolo, unico istituto finanziario in Italia ad aver adottato sia lo *smart working*, fino a 120 giorni l'anno, che la settimana corta, implementando un modello 4x9 a parità di retribuzione su base volontaria. La modalità di lavoro ibrida, con una combinazione di lavoro in ufficio e in presenza, è quella maggiormente gradita dai dipendenti. I primi risultati di un'indagine di gradimento del modello dimostrano che la grande maggioranza dei dipendenti valuta positivamente il cambiamento, anche se, in alcuni casi, emergono sfide organizzative e di relazione. Nonostante ciò, circa la totalità dei dipendenti in modalità *smart* dichiara di voler proseguire con questa organizzazione lavorativa. I risultati sulla valutazione della settimana corta fanno emergere un generale apprezzamento, anche se quasi la metà dei dipendenti soggetta a tale sperimentazione lamenta un eccessivo carico lavorativo nei quattro giorni lavorativi.

L'organo amministrativo delle istituzioni finanziarie è l'ente cruciale per favorire

l'introduzione di politiche innovative sull'organizzazione del lavoro e sulle pratiche di *diversity management*. La promozione della *diversity* nei CdA nel settore finanziario include l'uso delle quote di genere per garantire un'equa rappresentanza di uomini e donne. In Italia, la legge Golfo-Mosca del 2011 ha introdotto quote obbligatorie per favorire la presenza femminile nei CdA delle società quotate, portando a un significativo aumento delle donne nei ruoli decisionali e di controllo. Tuttavia, in particolare nel settore finanziario, non sono emersi cambiamenti significativi nelle altre caratteristiche, quali età, esperienza o provenienza geografica, dei consiglieri. Inoltre, nonostante gli sforzi normativi, la diversità nei CdA delle banche italiane di minori dimensioni rimane, ad oggi, estremamente limitata, a dimostrazione della grande difficoltà di cambiamento di prassi consolidate nella cultura di governo societario. Per favorire il cambiamento e incoraggiare gli istituti finanziari a migliorare la diversità e l'inclusione si stanno rivelando utili alcuni strumenti, quali le dichiarazioni non finanziarie e la certificazione per la parità di genere. Ad esempio, Intesa Sanpaolo, UniCredit, Banca Monte dei Paschi di Siena e BNL Gruppo BNP Paribas sono state le prime banche ad ottenere tale certificazione, dimostrandosi in grado di intraprendere politiche efficaci a favore delle pari opportunità di carriera, supporto alla maternità, formazione e monitoraggio della diversità e inclusione.



Riferimenti Bibliografici

Atripaldi, E., Gila, N., Musco, A. e Sauerwald, U. (2022). La diversità di genere nelle dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane. *Questioni di Economia e Finanza* n.671, Banca d'Italia.

Bloom, N., Han, R., e Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>.

Campbell, T.T. (2023) The four-day work week: a chronological, systematic review of the academic literature. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00347-3>.

Del Prete, S., Papini, G., and Tonelli, M. (2024). Gender quotas, board diversity and spillover effects. Evidence from Italian banks. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 221, pp. 148-173.

Ferrari, G., Ferraro, V., Profeta, P., e Pronzato, C. (2022). Do board gender quotas matter?

Selection, performance, and stock market effect. *Management Science*, 68(8), pp. 5618-5643. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4200>.

Perrazzelli, A. (2022). Nuove prospettive per la corporate governance nel settore bancario e finanziario. Presentazione del 25/02/2022.

Schor, Juliet B., Wen Fan, Orla Kelly, Guolin Gu, Tatiana Bezdenezhnykh, Niamh Bridson-Hubbard (2022) "The Four Day Week: Assessing Global Trials of Reduced WorkTimeWithNoReductionin Pay," *Four Day WeekGlobal*, Auckland, NZ.

Sitografia

[Bancari, in Intesa vitali smart working e settimana corta: vuole continuare a usarli il 99% - Il Sole 24 ORE](#)

[Settimana corta: in 18 Paesi si lavora già quattro giorni. Ecco dove | Milena Gabanelli- Corriere.it](#)



3. L'IMPATTO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE SU OCCUPAZIONE E PROFESSIONI NEL SETTORE FINANZIARIO

Claudio Lucifora ♦

“There might be a time when humans would no longer be able to distinguish between interacting with another human or a digital machine”

Alan Turing, 1950

- *Questo capitolo analizza gli effetti del progresso tecnologico e dell'intelligenza artificiale (IA) sul lavoro, concentrando l'attenzione sul settore finanziario, in cui l'IA è da tempo in forte sviluppo.*
- *La particolarità dell'IA, rispetto alle tecnologie ICT tradizionali, è il moltiplicatore del potenziale di sviluppo e l'eliminazione delle barriere all'entrata per le imprese digitali, che anche con capitali modesti sono riuscite a sviluppare nuovi modelli di business e competere con gli operatori storici del settore finanziario.*
- *Le aziende del settore finanziario dichiarano di utilizzare applicazioni di IA per migliorare le prestazioni dei lavoratori, ridurre i costi del personale, compensare la difficoltà di reperimento delle competenze e per migliorare la salute e la sicurezza dei lavoratori.*
- *La creazione di nuove attività finanziarie comporta nuove mansioni e la creazione di nuove professionalità che prima non esistevano. Le professionalità sono legate alle nuove tecnologie, di qui l'effetto di riallocazione dell'IA che tende a sostituire lavoratori nei processi in cui viene introdotta, ma crea nuovi posti di lavoro nei settori complementari al funzionamento dell'IA.*
- *Gli effetti sulla domanda di lavoro dipenderanno dalla combinazione degli effetti di 'sostituzione', 'scala' e 'efficientamento'. Sostituzione di lavoratori a bassa competenza con applicazioni di IA che svolgono attività di tipo "routinario", sostituzione di lavoratori con profili di competenze più elevati con sistemi dotati di intelligenza operativa crescente, efficientamento di attività e mansioni svolte dai lavoratori in collaborazione con algoritmi ed enormi capacità di elaborazione di dati e informazioni.*
- *Oltre alle nuove figure professionali sarà necessario riqualificare le competenze della forza lavoro esistente con programmi di upskilling e retraining e sviluppare la consapevolezza sugli impieghi dell'IA (la cosiddetta IA awareness).*
- *Il capitolo mette in guardia rispetto all'impiego distorto dell'IA o dei bias cognitivi insiti negli algoritmi. La tutela dei diritti fondamentali dei lavoratori in termini di riservatezza e trattamento dei dati, l'equità e l'assenza di pregiudizi, unitamente alla trasparenza nel meccanismo decisionale degli algoritmi saranno elementi fondamentali per l'utilizzo dell'IA nei luoghi di lavoro. L'utilizzo di un approccio "human in the loop" – che garantisce sempre la supervisione di un addetto - allo stato attuale assicura che le decisioni finali siano l'esito di un intervento di intelligenza 'umana' e non solo 'artificiale'.*
- *La velocità con cui l'IA si è diffusa nel settore finanziario e le modalità con cui è stata impiegata nelle varie funzioni e a diversi livelli di operatività ha contribuito alla narrativa sulla "fine del lavoro". Una conclusione che possiamo trarre da questo capitolo è che anche se pare assai improbabile che l'IA porti*

♦ Università Cattolica del Sacro Cuore



alla fine del lavoro, almeno così come noi lo concepiamo, è assai probabile che l'IA modificherà profondamente l'organizzazione dei processi e del lavoro. Nel lungo periodo, i benefici dell'IA potrebbero essere maggiori dei rischi, con ricadute positive sia sull'efficienza delle aziende, sia sulla soddisfazione dei lavoratori.

- *Ovviamente l'ultima parola sugli effetti dell'IA sull'occupazione nel settore finanziario spetta a ChatGPT al quale abbiamo chiesto di elaborare una sua visione che è riportata alla fine del capitolo.*

1. Introduzione

Il ruolo delle nuove tecnologie occupa un posto centrale nello sviluppo economico. Non a caso i progressi della scienza e della tecnologia sono stati assimilati a delle “rivoluzioni”, proprio a rimarcare l'elemento di discontinuità rispetto al passato. Così è stato per la prima rivoluzione industriale, in seguito all'introduzione di impianti di produzione con macchinari alimentati a vapore. La seconda rivoluzione industriale, con l'introduzione dell'elettricità, ha determinato la diffusione di sistemi di produzione di massa e un'organizzazione del lavoro attorno alla catena di montaggio. La terza rivoluzione industriale ha sfruttato l'elettronica e le tecnologie ICT (*Information and Communications Technology*) per automatizzare la produzione. Infine, la quarta rivoluzione industriale, di cui si discuteva solo pochi anni fa, era basata sull'interconnessione dei processi produttivi, la cosiddetta *Internet of things*, per aumentare l'efficienza operativa dei processi produttivi (Lu, 2017). La nuova frontiera è quella dell'intelligenza artificiale (IA), una tecnologia in grado di svolgere compiti che fino a poco tempo fa erano considerati di esclusiva pertinenza dell'intelligenza umana (come apprendimento, risoluzione di problemi complessi e pensiero creativo). La previsione di Alan Turing che, quasi un secolo fa, ipotizzava che “un giorno non saremmo stati in grado di distinguere tra un altro umano o una macchina” sembra improvvisamente realizzarsi. L'accelerazione della sequenza di rivoluzioni tecnologiche dà la misura dei tempi che stiamo vivendo e delle sfide che i

sistemi economici e sociali si trovano ad affrontare.

Per meglio comprendere gli effetti delle sfide del progresso tecnologico, conviene concentrare l'attenzione su quei settori che si trovano sulla frontiera tecnologica e che, solitamente, sono i primi a sperimentare e introdurre in modo diffuso le nuove tecnologie nei processi produttivi e nell'organizzazione del lavoro. Tra questi, oltre al settore ICT – che per vocazione si trova sulla frontiera per la creazione e sviluppo delle applicazioni di IA –, possiamo includere il settore finanziario in cui l'IA è da tempo in forte sviluppo. In particolare, in questo capitolo, ci occuperemo degli effetti attesi dell'IA sull'occupazione e sulle professioni nei settori finanziario, assicurativo e bancario. Sebbene un numero crescente di ricerche, negli ultimi anni, abbia cercato di stimare l'impatto dell'IA sul mercato del lavoro, la mancanza di dati ha favorito la proliferazione di previsioni catastrofiche sulla ‘fine del lavoro’ e sulla scomparsa delle professioni intellettuali (OCSE, 2019; McKinsey GI 2021). Alcuni studi ipotizzano che gli algoritmi sostituiranno i lavoratori, mentre altri sostengono che l'IA affiancherà i lavoratori in gran parte delle professioni del settore finanziario. Nonostante queste visioni siano alquanto diverse, condividono un terreno comune che consiste nella convinzione che l'IA cambierà profondamente le dinamiche lavorative e l'organizzazione del lavoro, anche nel settore finanziario. In realtà, ad oggi sono state condotte poche analisi sugli effetti dell'IA nelle organizzazioni e sulle modalità di lavoro, in seguito

all'introduzione dell'IA. Il capitolo prende in rassegna alcuni recenti studi ed evidenze empiriche che offrono una visione informata e completa degli effetti attesi dell'IA sul lavoro, nel complesso del sistema economico e, in particolare, nel settore finanziario. Il resto del capitolo è organizzato come segue. Nella sezione 2, viene fornita una definizione di IA e discusse le sue potenzialità di applicazione. La sezione 3 illustra con maggiore dettaglio il ruolo che l'IA ha avuto nel modificare il modello di business e l'organizzazione del lavoro nei settori finanziario, assicurativo e bancario. Gli effetti dell'IA su occupazione, professioni e competenze sono discussi nella sezione 4. La sezione 5, discute una serie di criticità dell'AI per il settore finanziario, le prospettive per il futuro del lavoro e offre un contributo originale al tema di ChatGPT.

2. Cos'è l'intelligenza artificiale?

Le applicazioni di intelligenza artificiale differiscono dalle tecnologie digitali più tradizionali in quanto sono in grado di restituire contenuti, elaborazioni di testi e di immagini anche in modo autonomo. È difficile descrivere gli ambiti di applicazione in quanto le possibilità di impiego sono potenzialmente infinite, sia per automatizzare compiti, sia per risolvere problemi complessi e capaci di influenzare l'organizzazione del lavoro tanto nel settore manifatturiero quanto nel settore dei servizi. L'esperienza recente mostra come in alcuni campi le applicazioni hanno riscosso un successo significativo e diffuso, mentre in altri campi i ripetuti fallimenti hanno determinato un rallentamento dello sviluppo o persino l'accantonamento di progetti innovativi. Tra le aree di forte sviluppo dell'IA figurano, in primo piano, lo svolgimento, in modo autonomo, di alcune funzioni elementari, come: effettuare chiamate, fissare appuntamenti, fornire assistenza

ai clienti, selezionare personale sfruttando il riconoscimento vocale e delle immagini. Inoltre in ambito media hanno conosciuto particolare diffusione, tanto da diventare pratiche di utilizzo abituale tra gli addetti ai lavori, la redazione di testi, la traduzione automatica di documenti (per un numero elevato di lingue straniere), fino alla preparazione di veri e propri pezzi giornalistici, comunicazioni aziendali e report di natura tecnica. Tra le applicazioni più avanzate sono ugualmente diffusi nella pratica professionale sia sistemi medici esperti a supporto delle diagnosi di patologie per i pazienti (il cosiddetto '*Medtech*'), sia la revisione di documenti legali per consulenze ai clienti ('*Lawtech*'), sia la pianificazione di portafogli e il trading basati su algoritmi per fare previsioni e prendere decisioni complesse nei mercati finanziari ('*Fintech*'). Ci sono invece campi in cui lo sviluppo dell'IA ha mostrato forti limiti e o rischi, come nel caso delle auto a guida autonoma, a seguito di incidenti stradali, o in alcune applicazioni di robo-advisor, a fronte di eventi di crisi o bolle finanziarie. Una spiegazione che è stata data per questi insuccessi si basa sul fatto che i modelli di IA tendono a comportarsi in modo anomalo di fronte ad eventi diversi da quelli per i quali sono stati addestrati (Gopinath 2023).

Più recentemente si è diffusa anche la cosiddetta IA 'generativa', che differisce dalla IA più tradizionale per il fatto che si fonda su tecniche di 'machine learning' e 'deep learning' che, per mezzo di reti neurali complesse, è in grado di apprendere velocemente e in modo autonomo, a riconoscere e generare nuovi modelli e trovare soluzioni complesse.

E sono proprio le potenzialità dell'IA 'generativa' che, attraverso la capacità di replicare attività di tipo astratto e creativo, rende queste tecniche molto simili alle competenze umane e quindi in grado di interagire significativamente con il lavoro concettuale. Comune alle applicazioni dell'IA



'generativa' sono compiti legati a percezioni visive, all'utilizzo di argomentazioni e processi decisionali anche complessi, fino al riconoscimento di emozioni e sentimenti (Gmyrek, et al. 2023). In altre parole, l'IA si appresta a 'sostituire', come sostengono alcuni, o a 'complementare', come dicono altri, molti dei compiti astratti, concettuali e creativi che da sempre sono stati considerati immuni agli effetti dirompenti delle precedenti ondate di automatizzazione.

2.1. Perché l'IA rappresenta la nuova rivoluzione tecnologica

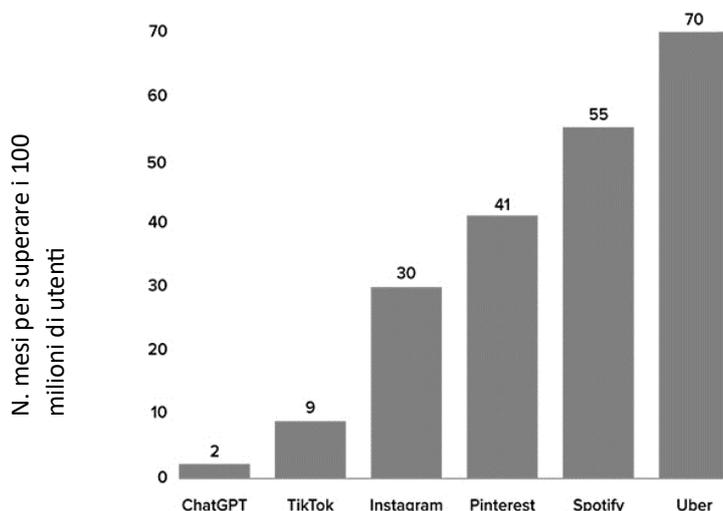
Ci sono una serie di fattori la cui confluenza ha determinato qualcosa di unico ed epocale nello sviluppo e nella diffusione dell'IA, e che è bene tenere presente quando si vogliono analizzare gli effetti futuri. Il primo fattore è legato alla drastica riduzione dei costi informatici e allo sviluppo di potenzialità di calcolo e di capacità di *storage* inimmaginabili fino solo a pochi anni fa. Il secondo fattore è associato alla capillare diffusione di Internet e all'aumento di informazioni digitali, immediatamente disponibili e consultabili, che consentono il funzionamento degli algoritmi basati sui principi dell'IA. Un terzo fattore, di natura più economica che tecnologica, ha a che fare con la progressiva eliminazione delle barriere all'entrata per le imprese digitali, che anche con capitali modesti sono riuscite a sviluppare nuovi modelli di business e competere con gli operatori storici del settore.

Infine, ciò che appare più dirompente, rispetto agli standard tradizionali, è il moltiplicatore del potenziale di sviluppo che ha caratterizzato le piattaforme di intelligenza artificiale rispetto ai più

tradizionali social network. Nella FIG. 1 confrontiamo i tempi medi di diffusione tra gli utenti di alcuni dei Social Network più popolari con la piattaforma di IA attualmente più conosciuta: "ChatGPT". I dati raccolti da Goldman Sachs mostrano come per raggiungere un numero pari o superiore a 100 milioni di utenti, la prima versione del chatbot "ChatGPT" rilasciata da OpenAI nello scorso anno, abbia impiegato non più di 2 mesi. Per raggiungere lo stesso risultato "TikTok" ha impiegato 9 mesi, "Instagram" più di 2 anni e "Spotify" quasi 5 anni: differenze che a prima vista appaiono macroscopiche.

Questi fattori hanno anche determinato una crescita esponenziale delle richieste di brevetto per applicazioni di IA, e contribuito a diffondere aspettative di una significativa accelerazione del progresso tecnologico globale, appunto 'una nuova rivoluzione tecnologica'. Resta tuttavia una domanda di fondo che lascia perplessi molti analisti: nonostante le diffuse aspettative di accelerazione del cambiamento tecnologico, la crescita della produttività nelle economie più sviluppate mostra da anni un trend decrescente, e in continuo calo. Per spiegare perché gli effetti attesi su produttività e crescita non si siano ancora materializzati su larga scala, gli economisti ricorrono al cosiddetto "paradosso di Solow". Il paradosso fa riferimento ad una affermazione del premio Nobel per l'economia, Robert Solow che, nel lontano 1987 commentando gli effetti della terza rivoluzione industriale, disse: "si possono vedere gli effetti della rivoluzione digitale ovunque, tranne che nelle statistiche della produttività".

FIG. 1 - Dinamica di crescita del numero di utenti (in mesi)



Fonte: Goldman Sachs Global Investment Research (2023)

Infatti durante gli anni '90, e per diversi decenni a seguire, il tasso di crescita della produttività non sembrava correlato alla fortissima crescita della spesa per investimenti in ICT dei paesi maggiormente sviluppati. Questo apparente “paradosso della produttività” si spiega con il fatto che le nuove tecnologie riescono a trasferire efficacemente gli effetti su produttività e crescita economica solo se adeguatamente inserite nel contesto organizzativo e supportate da adeguate competenze dei lavoratori. In assenza di ciò, un’organizzazione del lavoro disfunzionale o la scarsità di competenze indispensabili alle nuove tecnologie rischiano di essere dei formidabili colli di bottiglia allo sviluppo delle potenzialità dell’IA. Tuttavia, c’è qualcosa di molto particolare nell’IA, rispetto alle tecnologie introdotte negli ultimi decenni, ed ha a che fare con la facilità di accesso e con la semplicità di utilizzo. Mentre la rivoluzione digitale aveva bisogno di ingegneri e di tecnici informatici, non solo per programmare, ma anche per utilizzare la tecnologia; nel caso dell’IA non è

strettamente necessario essere un ingegnere o un informatico per sfruttare le potenzialità offerte dalle applicazioni di IA. Una ricerca condotta da “OpenAI” stima che le potenzialità dell’intelligenza artificiale (generativa) possano essere introdotte e utilizzate in gran parte delle professioni – in oltre l’80 per cento dei posti di lavoro –, interessando, in modo trasversale, molte attività e competenze del mercato del lavoro (Elondou et al. 2023). Questo aspetto ha la potenzialità di trasformare non solo l’organizzazione del lavoro, ma anche i modelli di business e gli assetti del mercato stesso, combinando le caratteristiche dell’economia delle reti con la scala del mercato globale. Infatti, sebbene siano necessari investimenti ingenti in ricerca e sviluppo per sviluppare ed addestrare le applicazioni di IA, di fatto il costo marginale per l’accesso di un nuovo cliente non costa (quasi) nulla e i margini di profitto sono legati principalmente alla scala del mercato. Questa è la logica dell’economia basata sulle piattaforme digitali, in cui i prezzi dei beni immateriali tendono



a zero ed esercitano pressioni al ribasso anche sui prezzi dei settori più tradizionali. Esemplicativo in questo senso la concorrenza tra piattaforme digitali e operatori tradizionali dei settori finanziario, assicurativo e bancario (Fernández, 2019).

3. Intelligenza artificiale nel settore finanziario

L'introduzione dell'IA nel settore finanziario ha il potenziale di imporre un cambio di paradigma nelle modalità operative e gestionali delle principali istituzioni finanziarie, con ricadute sulla struttura dell'occupazione e l'organizzazione del lavoro. Per cogliere la portata di questi cambiamenti è opportuno partire dalla scala di attivazione dell'IA nelle istituzioni finanziarie, e analizzare come l'applicazione dell'IA stia modificando le catene di valore e le tipologie di

servizi offerti nei settori finanziario, assicurativo e bancario. Dal rapporto ABI-Lab (2022) risulta che il 68 per cento delle istituzioni finanziarie in Europa sta investendo in applicazioni di IA. Come riportato in FIG. 2, le principali applicazioni vanno dalle operazioni di front-office (relazioni con i clienti attraverso chatbot, assistenti vocali, riconoscimento biometrico e pagamenti digitali), alle operazioni di middle-office (monitoraggio, contrasto alle frodi e aspetti legali e di *compliance*), fino alle operazioni di back-office (operazioni di asset-management, valutazione del merito di credito e infrastrutture per *smart contract*). Nonostante l'elevata diffusione dell'IA nelle linee di business di banche e assicurazioni, alcuni settori sono più maturi rispetto all'automazione totale, in altri invece prevale ancora grande cautela.

FIG. 2 - Esempi di impiego di IA nelle istituzioni finanziarie

	Pagamenti	Banche	Mercato dei capitali	Gestione finanziaria	Assicurazione
Front-office	Chatbots				
	Assistenti vocali				
	Autenticazione e Riconoscimento biometrico				
Middle-office		Monitoraggio			
	Anti-frode e Rischi		KYC / AML		
	Analisi flussi complessi: Legal e Compliance				
Back-office		Sottoscrizione del credito	Analisi dei dati in Trading e Asset management		Analisi dei rischi
	Infrastrutture per Smart Contract				

Più maturi	Meno maturi
------------	-------------

Fonte: Fernández (2019)

Tra gli istituti che si sono dotati di un centro di competenza sull'intelligenza artificiale (circa il 20 per cento del totale), quasi una banca su due

utilizza l'IA per la gestione della sicurezza (autenticazione e riconoscimento biometrico), antiriciclaggio (*Know Your Customer / Anti Money*

Laundering), per fornire assistenza alla clientela (chatbot e assistenti vocali) e acquisire nuovi clienti, mentre una su tre utilizza l'IA anche per l'operatività (Deloitte, 2022). Lo sviluppo di modelli di *machine learning*, che utilizzano una mole enorme di informazioni, hanno consentito di ridurre notevolmente il rischio di frodi e anche di identificare potenziali frodi future, con notevoli progressi rispetto alle analisi tradizionali basate sui dati di archivio di frodi.

La velocità con cui l'IA si è diffusa nel settore finanziario e le modalità con cui è stata impiegata nelle varie funzioni e a diversi livelli di operatività ha contribuito alla narrativa sulla "fine del lavoro": un mondo in cui gran parte dei lavori meccanici e ripetitivi verranno svolti dai robot, mentre le funzioni organizzative e i problemi complessi saranno dominati dall'impiego massiccio dell'IA (Financial Stability Board 2017). L'inevitabile risultato, secondo questa visione, sarà perdite di posti di lavoro, polarizzazione delle competenze e l'emergere di grandi disegualianze nei redditi e nella ricchezza, e non solo nei paesi più sviluppati (Korinek e Stiglitz, 2017). Più recentemente alla narrativa sulla fine del lavoro si è opposta una visione più ottimistica, secondo la quale l'intelligenza artificiale contribuirà ad aumentare l'efficienza del sistema piuttosto che sostituire i lavoratori. In quest'ottica, l'intelligenza artificiale sarebbe solo uno strumento in più a disposizione, come lo è stato la ruota, l'elettricità o il motore a combustione interna (OECD, 2021). La reazione che prevale in risposta agli scenari più negativi solitamente si sostanzia nella seguente affermazione: "*we've been here before*", e cioè la "fine del lavoro" ad opera delle nuove tecnologie è già stata annunciata molte volte in passato, e gli esiti sono sotto gli occhi di tutti. In passato, quando

l'introduzione dei macchinari ha progressivamente trasformato le fabbriche e le fattorie eliminando i lavori più gravosi, oppure quando la trasformazione della rete telefonica e l'introduzione dei centralini automatici ha sostituito gli operatori telefonici. In seguito, la diffusione dei distributori automatici di banconote (Automated Teller Machine) ha determinato la scomparsa dei cassieri di banca. Più recentemente, l'IA si è dimostrata così efficace nell'analizzare le scansioni MRI e TC tanto da pronosticare la scomparsa dei radiologi, cosa che ad oggi, tuttavia, non si è ancora realizzata. In realtà quello che emerge è che se è vero che l'IA non rimpiazzerà i radiologi, sembra essere verificato che i radiologi che utilizzano l'IA rimpiazzeranno quelli che non fanno uso. Ci sono tuttavia anche molti esempi contrari. Uno studio del Boston Consulting Group, condotto confrontando la performance dei consulenti che hanno utilizzato ChatGPT per risolvere problemi aziendali con quelli che non lo hanno utilizzato, ha evidenziato come i consulenti che si sono affidati all'IA abbiano ottenuto risultati peggiori. La letteratura più tecnica sul funzionamento dell'IA ha evidenziato l'esistenza di numerosi problemi dalle 'allucinazioni', alla creazione di notizie e risposte prive di fondamento, di cui sembrano soffrire alcune applicazioni, spegnendo le aspettative di molti riguardo ad un impiego pervasivo dell'IA in tutti i settori.

In altre parole, sebbene gli esempi di nuove tecnologie che hanno spiazzato specifiche professioni siano innumerevoli, nondimeno l'occupazione complessivamente non ha mai cessato di crescere creando nuovi posti di lavoro e opportunità per tutti.

**BOX 1 – Il gioco degli scacchi e le interazioni uomo-macchina: un caso studio**

Il gioco degli scacchi si presta ad una ricostruzione, certamente particolare ma esemplificativa, con cui iniziare a ragionare di interazioni uomo-macchina. Una data storica fu quando, nel 1997, il programma informatico “Deep Blue” della IBM – progenitore della moderna IA – sconfisse l’allora campione mondiale di scacchi Garry Kasparov. Da allora l’intelligenza artificiale è diventata parte integrante dell’analisi delle partite e del gioco degli scacchi. La collaborazione tra giocatori e intelligenza artificiale ha trasformato completamente la frontiera della comprensione delle interazioni strategiche, spostando i limiti delle capacità umane nel gioco. L’idea alla base dell’interazione tra giocatore e IA è semplice: se l’IA può sconfiggere il miglior giocatore di scacchi al mondo, la collaborazione tra IA e giocatore (il cosiddetto “*Centaurus chess*”) costituisce il giocatore più forte di tutti. Per un certo periodo, gli esperimenti con squadre miste di IA e giocatori umani sono risultati superiori a qualsiasi programma di IA negli scacchi, e il “*Centaurus chess*” preso ad esempio dell’insostituibilità della creatività umana. La collaborazione, su dimensioni diverse, univa da un lato le competenze e l’esperienza dei grandi maestri di scacchi nelle strategie di lungo termine, con la capacità dell’IA di prevedere milioni di mosse possibili, rendendo l’accoppiata giocatore-IA imbattibili sia nei confronti dei migliori giocatori, sia dei computer con l’IA. Ma questo era prima dell’avvento dell’IA ‘generativa’. Con il passare degli anni, i progressi nell’IA e nelle tecniche di *machine learning* hanno spostato di molto la frontiera delle potenzialità strategiche degli scacchi lasciando sia i giocatori, sia i “*Centaurus chess*” molto indietro. Oggi i programmi di scacchi basati sull’IA come *AlphaZero* di DeepMind sono così superiori che nessuno parla più di collaborazione uomo-macchina. Almeno nel mondo degli scacchi, il concetto di potenziamento dell’IA per la creatività umana si è dimostrato insostenibile.

Questo in sostanza è lo stato del dibattito pubblico e della polarizzazione dei punti di vista sugli effetti dell’IA sul lavoro. Tuttavia, nel caso degli effetti dell’IA la polarizzazione del dibattito, così come eccessive semplificazioni rischiano di risultare fuorvianti. In sintesi, prima di analizzare le evidenze empiriche disponibili, potremmo dire che concettualmente è assai improbabile che la diffusione dell’IA porti alla fine del lavoro, perlomeno così come noi lo concepiamo, ma è probabilmente altrettanto vero che l’intelligenza artificiale non è semplicemente uno strumento in più, di fatto è molto più di questo, e alzare lo sguardo al futuro richiede uno sforzo di concettualizzazione nuovo e un’attenzione particolare all’evoluzione dei fenomeni che sono attualmente in rapido cambiamento.

4. L’impatto dell’IA su occupazione, professioni e competenze

In questa sezione ci proponiamo di analizzare l’impatto atteso dell’IA su occupazione e sulle professioni, con uno sguardo particolare al settore finanziario. È importante chiarire, tuttavia, che dati certi sulla diffusione dell’IA nel sistema economico e sull’integrazione delle applicazioni di IA nell’organizzazione del lavoro sono pochi e scarsamente rappresentativi. Alcuni macro trend degli effetti dell’IA sul sistema economico cominciano ad emergere e, anche se non esaustivi per ciò che riguarda l’impatto diretto, ci sono evidenze per ciò che riguarda gli effetti attesi, le percezioni degli operatori e i risultati di esperimenti pilota sia nel settore manifatturiero, sia nel settore finanziario (OCSE 2023).

Gran parte degli studi che, nella letteratura economica più recente, hanno analizzato gli effetti dell’IA sull’occupazione, si sono avvalsi di approcci

empirici simili a quelli che hanno studiato l'impatto dell'automazione sul mercato del lavoro (Autor e Dorn 2013, Acemoglu e Restrepo 2022), e hanno concentrato l'attenzione sull'esperienza degli Stati Uniti (Webb 2020). Più recentemente, si è sviluppata una letteratura che adotta anche una prospettiva transnazionale, cioè confronta gli effetti tra i paesi, sia nell'ambito dei paesi maggiormente sviluppati (OCSE 2023), sia nei paesi in via di sviluppo (Briggs e Kodnani 2023). Più limitati sono, invece, i contributi che hanno analizzato gli effetti sul mercato del lavoro italiano e con riferimento al settore finanziario (Colombo, Mercurio e Mezzanzanica 2019, Cnel 2024). Alla luce di ciò, questo contributo cerca di dare una risposta alle seguenti domande. In primo luogo, in che misura ci si attende che l'intelligenza artificiale impatterà sul lavoro, sia in termini quantitativi, sia in termini qualitativi? Gli effetti, complessivamente, saranno di tipo sostitutivo o additivo? In secondo luogo, quali ricadute potrebbero interessare la dinamica della produttività o le diverse professioni? Se da un lato, è lecito attendersi un'accelerazione della produttività dalla collaborazione IA-lavoratore e dalla diffusione dell'IA in aree finora non interessate dall'automazione dei processi; dall'altro, emerge la preoccupazione che le rendite di posizione di imprese e lavoratori, che per primi hanno utilizzato l'IA possano amplificare o creare

diseguaglianze nelle probabilità di occupazione o nella distribuzione dei redditi. Infine, quali competenze saranno più necessarie, come potrà essere riorganizzato il lavoro nel settore finanziario in un futuro in cui l'IA sarà presente in modo pervasivo?

4.1. Previsioni occupazionali

Le previsioni occupazionali tengono conto da un lato della domanda di lavoro incrementale (*expansion demand*) legata al ciclo economico, e la domanda sostitutiva (*replacement demand*) che dipende dal turnover atteso dei lavoratori. Mentre l'*expansion demand* è legata alla crescita economica, la necessità di sostituire i lavoratori dipende essenzialmente da fattori demografici e istituzionali per pensionamento o inattività. In questo contesto, come riportato nella TAB. 1, il modello previsionale elaborato da Unioncamere-Anpal prevede complessivamente (come somma dell'*expansion demand* e della *replacement demand*) un fabbisogno occupazionale complessivo, per il periodo 2024-2028, pari a circa 2,8 milioni di addetti per il settore dei Servizi, di cui quasi 400mila addetti per il settore finanziario ("Finanza e consulenza"), con un tasso di fabbisogno del 3,2 per cento (calcolato come rapporto percentuale tra fabbisogni e lo stock di occupati).

TAB. 1 - Previsioni di fabbisogni occupazionali e tasso di fabbisogno: settore Finanza e consulenza (2024-2028)

	Fabbisogno totale	<i>Expansion demand</i> (v.a.)	Tasso di fabbisogno* (%)	<i>Replacement demand</i> (v.a.)	Tasso di fabbisogno* (%)
Servizi	2.795.400	673.600	0,8	2.157.800	12,4
Finanza e consulenza	398.700	139.700	1,0	259.000	9,1

* Rapporto percentuale in media annua tra fabbisogni e stock di occupati.

Fonte: Unioncamere (2024)



La componente di *Replacement demand* appare dominante sia nel settore dei servizi (2.157.800 addetti), sia nel settore finanziario (259.000) con un'incidenza media del 70% del totale delle necessità di sostituzione (77% servizi; 65% finanza e consulenza) e un tasso di fabbisogno di circa il 10% dello stock medio di occupati (12,4% servizi; 9,1% finanza e consulenza). La componente di *Expansion demand* nel settore finanziario mostra una dinamica espansiva con un aumento del numero di 139.700 addetti (tasso di fabbisogno del 1%). Queste dinamiche occupazionali s'inseriscono in un contesto demografico di forte contrazione delle coorti di lavoratori più giovani e in un mercato del lavoro caratterizzato da forti difficoltà di reperimento del personale da parte delle imprese, soprattutto per quello che riguarda le professionalità tecniche più specializzate. Si stima che nei prossimi 10 anni, circa 6,1 milioni di lavoratori usciranno dal mercato del lavoro, a fronte di una popolazione di giovani, compresa tra i 20 e i 29 anni di età, pari a 6 milioni (Istat 2024). Verosimilmente, le dinamiche aggregate sopra descritte saranno accompagnate da una forte riallocazione dei posti di lavoro, sia tra i settori (effetto *between*), sia per le competenze necessarie a sostenere la transizione digitale all'interno delle professioni (effetto *within*). Oltre alle imprese, anche i lavoratori che non hanno le competenze necessarie rischiano di essere spiazzati dalla transizione digitale, visto che i posti di lavoro che saranno creati (*expansion demand*) non necessariamente saranno negli stessi settori in cui i posti di lavoro verranno distrutti. Tuttavia, secondo un recente rapporto di McKinsey (2023), l'intelligenza artificiale potrà ammortizzare, almeno in parte, le difficoltà di reperimento andando a compensare, piuttosto che a sostituire la forza lavoro più specializzata. In altre parole, nonostante sia complesso analizzare l'impatto dell'IA sull'occupazione è assai probabile che

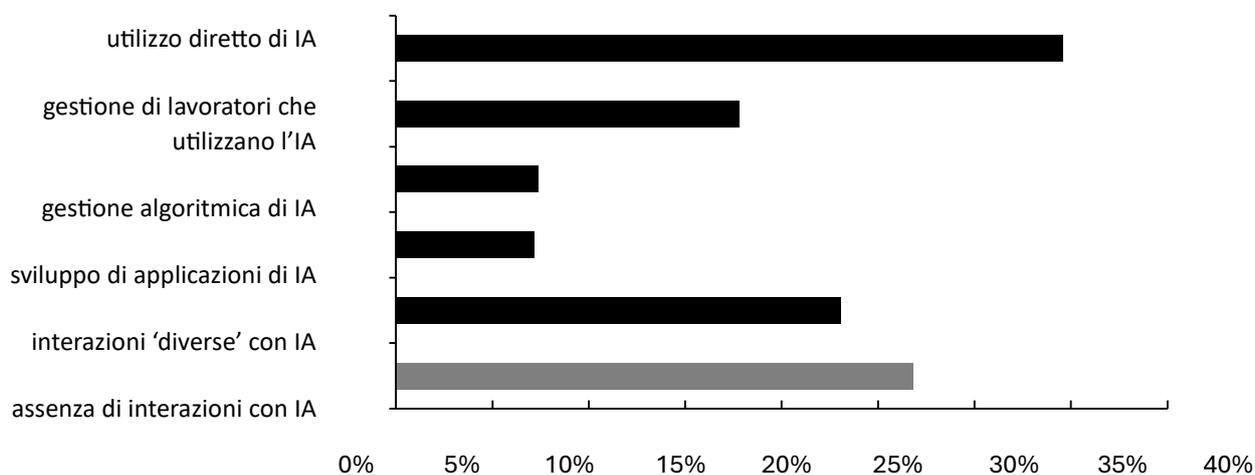
l'effetto finale dipenderà dalla pervasività nell'utilizzo dell'IA da parte delle aziende e dalle competenze dei lavoratori che saranno chiamati ad integrare le funzioni dell'IA nel loro lavoro. Da un confronto condotto su dati Eurostat, nel 2023, risulta che l'Italia sia posizionata al 16° posto in Europa per diffusione dell'IA tra le aziende con almeno 10 dipendenti: circa il 5 per cento delle imprese utilizza almeno una tecnologia basata sull'IA, rispetto ad una media europea dell'8 per cento; mentre tra le aziende con almeno 250 dipendenti tale quota aumenta al 24 per cento. Di fatto tali percentuali sono notevolmente più alte e in forte crescita nel settore finanziario, alla luce del fatto che il mondo finanziario è sempre stato più veloce nell'anticipare i cambiamenti tecnologici, sia in termini organizzativi sia di innovazione di prodotto. La domanda di professionalità che emerge dal settore finanziario mostra una prevalenza di profili tecnici fortemente *data oriented*, come ad esempio: ICT Account Manager, Business Analyst, Data Scientist, Data Manager, Software Developer, Digital Media Specialist, e-Learning Specialist, Systems Analyst, Cyber Security Architect, Big-Data Specialist, IoT Engineer, Social Media Manager, Robotics & Automation Manager, Artificial Intelligence Systems Engineer, Mobile Developer, Digital Marketing Expert, solo per citarne alcuni. Nel quinquennio preso in considerazione dalle previsioni Unioncamere (2024-2028), i servizi avanzati avranno bisogno di circa 300mila occupati e quelli finanziari di circa 85mila addetti (si veda TAB. 1), di cui la maggior parte dovrà possedere le competenze necessarie per utilizzare le applicazioni di IA. Nel settore del *FinTech* la domanda di professionalità sarà concentrata su competenze di digitalizzazione finanziaria, cyber security e blockchain.

4.2. Percezioni di lavoratori e aziende sugli effetti dell'IA

Nell'intento di cogliere la percezione di lavoratori e aziende relativamente all'impatto atteso dell'IA sul mercato del lavoro e sulle professioni, l'OCSE ha condotto un'indagine intervistando un campione di lavoratori e aziende del settore finanziario (e del settore manifatturiero) in 5 paesi europei (Austria, Francia, Germania, Irlanda e Regno Unito) e in Nord America (Canada e Stati Uniti). Sebbene l'Italia non sia compresa tra i paesi oggetto dell'indagine, il quadro sul settore finanziario offre un'interessantissima prospettiva su come e perché le aziende implementano

applicazioni di IA, e come i lavoratori percepiscono l'utilizzo dell'IA nell'ambito del loro lavoro. In primo luogo, sembra importante capire quanto diffuso sia l'utilizzo dell'IA - nelle sue diverse forme - nelle aziende finanziarie, creditizie e assicurative. Le modalità di utilizzo rilevate sono: (i) utilizzo diretto di applicazioni di IA; (ii) gestione di lavoratori che utilizzano l'IA; (iii) gestione algoritmica con l'IA; (iv) sviluppo di applicazioni di IA; (v) interazioni 'diverse' con IA; (vi) assenza di interazioni con IA. La FIG. 3 3 mostra le principali tendenze. Circa il 35 per cento dei lavoratori del settore finanziario ha dichiarato di utilizzare in modo diretto applicazioni di IA.

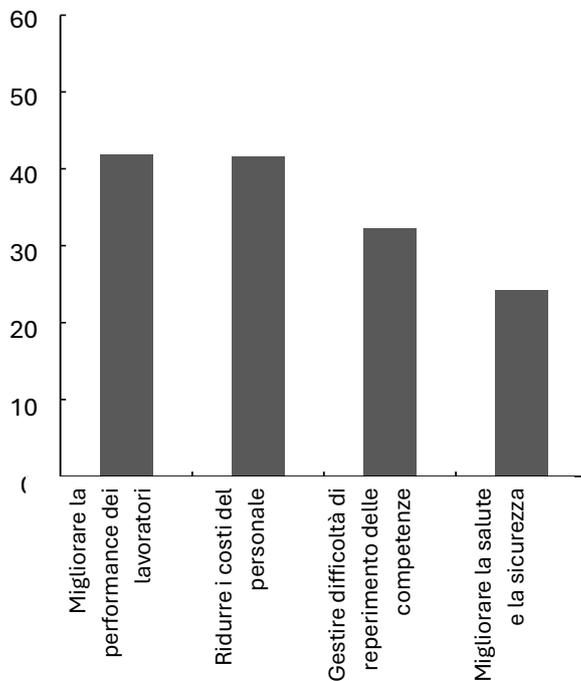
FIG. 3 - Aziende e lavoratori che impiegano IA nel loro lavoro
 settore finanziario e assicurativo (n = 1,626)
 % di lavoratori in aziende che usano IA



Fonte: OCSE (2023)

Note: sono possibili risposte multiple

FIG. 4 - Motivazioni delle aziende per l'utilizzo di applicazioni di IA
settore finanziario e assicurativo (n = 291)



Fonte: OCSE (2023)

Note: sono possibili risposte multiple

Il 15 per cento dei supervisori ha affermato di gestire lavoratori che utilizzano IA. Sono circa il 7 per cento i lavoratori che affermano di essere sottoposti ad una gestione algoritmica di IA o coinvolti nello sviluppo di applicazioni di IA. Quasi la metà degli intervistati ha dichiarato di avere interazioni 'diverse' con IA o di non averne del tutto

Nella FIG. 4 sono riportate le motivazioni principali per cui le aziende del settore finanziario hanno introdotto applicazioni di IA. I motivi principali dichiarati sono: il miglioramento delle prestazioni dei lavoratori e la riduzione dei costi del personale. A seguire, la difficoltà di reperimento delle competenze e, infine, per migliorare la salute e la sicurezza dei lavoratori. Queste motivazioni confermano l'ipotesi, avanzata da molti esperti,

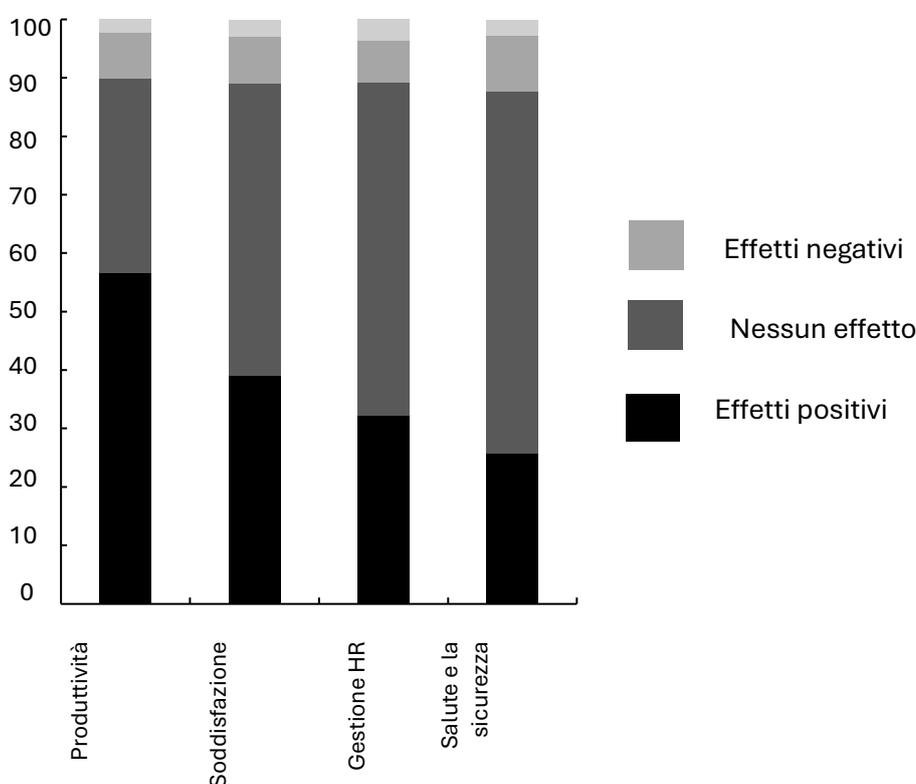
che l'IA venga adottata non solo per integrare le funzioni del lavoratore ma anche per svolgere in autonomia alcune di quelle funzioni. Le aziende del settore finanziario non sembrano considerare queste motivazioni come mutualmente esclusive, infatti quasi la metà delle aziende ha indicato come motivazione sia il miglioramento delle prestazioni, sia la riduzione dei costi.

Infine, l'indagine ha analizzato la percezione delle aziende – tra quelle che hanno adottato applicazioni di IA – su una serie di indicatori: produttività, soddisfazione dei lavoratori, salute e sicurezza e sulla capacità dei manager di gestire le risorse umane in azienda. Le risposte possibili spaziavano da impatto positivo, nessun impatto, impatto negativo e una categoria residuale ("non so"). In generale, le risposte indicano la percezione

di un effetto prevalentemente positivo sulla produttività dei lavoratori (57%) ed in parte sulle condizioni di lavoro (40%). L'impatto dell'IA sulla gestione del personale e sulla salute e sicurezza è invece percepito come modesto, la maggioranza delle aziende del settore finanziario risponde di

non aver riscontrato alcun effetto. In generale, meno del 10% delle aziende ha indicato un impatto negativo. Questi risultati confermano il sentimento comune tra le aziende, che l'IA abbia effetto nel migliorare la produttività e la soddisfazione dei lavoratori.

FIG. 5 - Percezioni delle aziende su produttività e condizioni di lavoro dell'utilizzo di IA settore finanziario e assicurativo (n = 291)



Fonte: OCSE (2023)

Note: sono possibili risposte multiple

4.3. IA organizzazione del lavoro e professioni

L'elemento fondamentale per comprendere l'impatto dell'intelligenza artificiale sulla domanda di lavoro è dato dalla combinazione dei processi e delle attività svolte, con le competenze richieste. L'erogazione di un servizio finanziario, bancario o

assicurativo richiede il completamento di una serie di attività e di processi che poi sono quelli che caratterizzano un lavoro o una specifica professione. A titolo esemplificativo prendiamo in esame il caso di un addetto all'analisi dei rischi o del merito di credito in un piccolo istituto di



credito o assicurativo. L'esecuzione della mansione implica lo svolgimento di una serie di attività organizzate in un processo, più o meno complesso. Tipicamente, l'addetto riceve un dossier contenente della documentazione, che dovrà elaborare tenendo conto di alcuni criteri predeterminati e, sulla base dell'esito, avviare, o meno, la procedura per la concessione di una linea di credito o la sottoscrizione di una polizza. Tali processi implicano il completamento, in sequenza, di una serie di altre attività, tra cui la registrazione dell'esito dell'attività istruttoria precedente ed, eventualmente, l'inoltro della pratica agli uffici competenti per le successive elaborazioni. L'azienda a sua volta dovrà coordinare diversi team di addetti e quindi il governo del processo complessivamente richiederà una serie assai più ampia di attività, di controlli e di passaggi per l'erogazione del servizio finale al cliente. La domanda è, quali di questi compiti può essere svolta in modo autonomo o in collaborazione dall'IA? Sebbene molte delle attività precedentemente descritte, soprattutto quelle più "routinarie", siano già state in parte automatizzate, agli addetti resta ancora una parte importante del processo, soprattutto quello valutativo che incorpora una serie di giudizi discrezionali svolti dai lavoratori più esperti. Tuttavia, quello di cui parliamo quando si introduce l'IA nei processi produttivi è una profonda revisione dell'organizzazione e delle attività in modo da aumentare l'efficienza e, potenzialmente, ridurre i costi. Questa revisione dell'organizzazione e dei processi può comportare l'ulteriore automazione di alcune funzioni ('effetto sostituzione' dell'IA), ma può anche richiedere l'attivazione di nuove funzioni sia ad integrazione delle attività esistenti, sia creandone di nuove ('effetto scala' dell'IA). Nell'esempio precedente, l'attivazione di processi devoluti all'IA richiederà programmazione, monitoraggio, manutenzione ed eventualmente

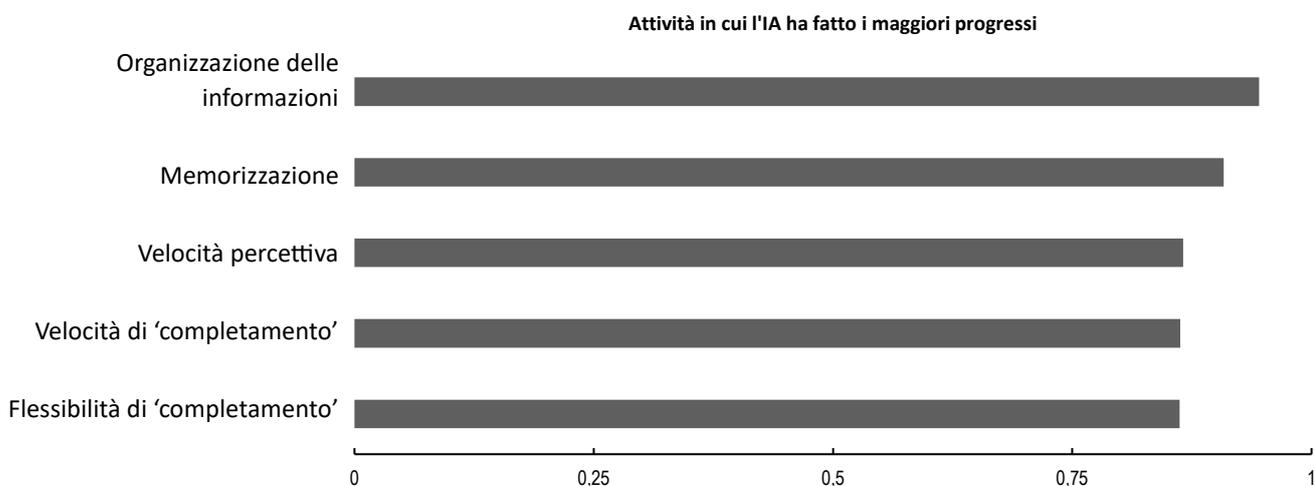
ulteriori revisioni per l'ottimizzazione dei processi, creando così nuove attività e nuovi posti di lavoro. Inoltre, l'IA può integrare le attività dei lavoratori stessi, migliorandone l'efficienza in tutte le mansioni svolte. Sempre con riferimento all'esempio precedente, l'introduzione dell'IA nell'analisi dei rischi o del merito di credito, come in parte già avviene, implicherà far svolgere ad un algoritmo la ricerca e la valutazione dei diversi parametri risparmiando tempo e, potenzialmente, riducendo le possibilità di errore. In questo modo, l'IA non sostituisce gli addetti nello svolgimento delle attività, né crea nuove attività, semplicemente consente ai lavoratori di svolgere le stesse mansioni ma in modo più efficiente ('effetto efficientamento' dell'IA). La complessità nella valutazione degli effetti dell'IA sull'occupazione consiste nel fatto che i tre effetti ('sostituzione', 'scala' e 'efficientamento') non sono mutualmente esclusivi ma possono tranquillamente coesistere. Naturalmente gli ambiti di applicazione dell'IA all'interno delle aziende finanziarie sono innumerevoli e non limitate agli aspetti strettamente operativi. Altri esempi sono le attività legate alla gestione delle risorse umane (amministrazione, reclutamento, gestione turnover, disegno incentivi, WHS work-health&safety), la raccolta, elaborazione e valutazione di informazioni sulle attività aziendali (contabilità, previsioni, investimenti), la gestione e valutazione dei risultati per la clientela (consulenza finanziaria, assistenza legale), la valutazione dei rischi (assicurativi e finanziari), la comunicazione con la clientela (servizio clienti e consulenza) fino alle previsioni di mercato (marketing e pubblicità). Quindi gli effetti complessivi sulla domanda di lavoro vengono a dipendere da quale combinazione di effetti sia più probabile. La creazione di nuove attività spesso comporta nuove mansioni e la creazione di nuove professionalità che prima non esistevano. Queste professionalità

molto spesso sono legate al funzionamento delle nuove tecnologie, di qui l'effetto di riallocazione dell'IA che tende a sostituire lavoratori nei processi in cui viene introdotta, ma crea nuovi posti di lavoro nei settori complementari al suo funzionamento, cioè quelli tecnologicamente più avanzati e con competenze per sviluppare o monitorare i sistemi di IA. Osserviamo, quindi, sia la sostituzione di lavoratori a bassa competenza con applicazioni di IA che svolgono attività di tipo "routinario", sia la sostituzione di lavoratori con profili di competenze più elevati da parte di sistemi dotati di intelligenza operativa crescente, con intense capacità di calcolo e notevole sofisticazione algoritmica (sia predittiva sia prescrittiva). L'effetto efficientamento tuttavia richiede che le applicazioni di IA siano dinamiche e in grado di apprendere, così come i database che sono necessari per il loro addestramento e successivo funzionamento. Questo implica una costante evoluzione dell'architettura IT su cui i sistemi di IA si basano e un arricchimento dei database, tanto che l'efficienza del sistema di IA

viene a dipendere sia dalle prestazioni dell'algoritmo, sia dalla qualità dei dati. In ultima analisi, i dati costituiscono il 'core' dei sistemi di IA. L'emergere di nuove applicazioni come la "Generative AI" e la "AI conversazionale" aprono nuovi orizzonti per il futuro del settore bancario e assicurativo, richiedendo competenze sempre più specializzate ed avanzate.

Di fatto l'intelligenza artificiale ha compiuto i maggiori progressi nello svolgimento di attività cognitive ed astratte, e tipicamente non-routine. La FIG. 6 presenta le attività in cui l'IA ha compiuto i maggiori progressi nel replicare le attività precedentemente svolte dai lavoratori, molte delle quali sono alla base dei processi delle aziende del settore finanziario. Tra le attività più diffuse emergono soprattutto: 'Organizzazione delle informazioni', 'Memorizzazione' e 'Velocità percettiva'. La sostituibilità di queste attività, precedentemente svolte nei processi aziendali dai lavoratori, con l'IA è molto elevato.

FIG. 6 - Progressi dell'IA nelle seguenti attività



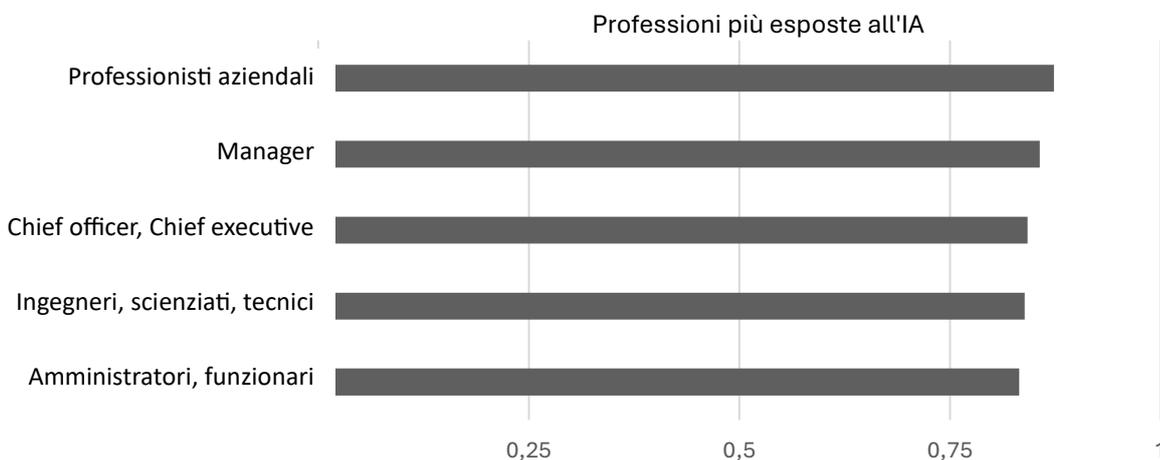
Fonte: OCSE (2023), Georgieff e Hye (2021), Felten, Raj e Seamans (2019)



Per esempio, le attività indicate in FIG. 6 come ‘velocità/flessibilità di completamento’ consistono nella capacità di dare rapidamente una risposta, combinando e organizzando le informazioni, come la lettura di manoscritti, riconoscimento di testi con grafia disordinata o riconoscimento biometrico di immagini o suoni. Queste attività cognitive sono spesso fondamentali per professioni altamente qualificate del settore finanziario, come gestori

finanziari, consulenti legali e manager. L’individuazione delle attività in cui l’IA offre le migliori performance è alla base dei modelli concettuali che cercano di analizzare l’esposizione delle professioni all’IA (OCSE, 2023; Felten, Raj e Seamans, 2021). Il concetto di esposizione di un’attività all’IA, tuttavia, è ambiguo rispetto ai potenziali effetti di ‘sostituzione’, ‘scala’ o ‘efficientamento’.

FIG. 7 - Professioni con maggior esposizione agli effetti dell’IA



Fonte: OCSE (2023), Georgieff e Hye (2021), Felten, Raj e Seamans (2019)

Dalla FIG. 7 emerge che le professioni più esposte agli effetti dell’IA sono quelle dei professionisti, dei manager e degli amministratori ad elevata qualificazione. Questo risultato è ovviamente influenzato dall’approccio metodologico che individua nelle attività in cui l’IA ha compiuto i maggiori progressi la sorgente dell’esposizione (Georgieff e Hye 2021). Tuttavia la presenza di figure apicali del settore finanziario tra le professioni maggiormente esposte all’IA lascia intendere che per queste figure l’effetto di ‘efficientamento’ sia quello prevalente. Nel caso delle professionalità tecniche e di Chief Officer è invece probabile che a dominare sia l’effetto ‘scala’ essendo la gestione dei dati e degli

algoritmi centrale al funzionamento delle applicazioni di IA. In particolare professionalità come: Chief Data Officer, Data Governance specialist, Business e Data Translator e Data Scientist sono tra quelle che contribuiranno maggiormente alla crescita dell’occupazione altamente qualificata nei prossimi anni.

In generale, la letteratura economica che ha esaminato gli effetti dell’IA sull’occupazione aggregata nell’intero sistema economico ha stimato effetti minimi o nulli. Utilizzando una misura di esposizione all’IA delle principali professioni negli Stati Uniti, Felten, Raj e Seamans, (2019) stimano effetti sostanzialmente nulli sulla variazione dell’occupazione. Georgieff e Hye,

(2021) hanno replicato l'analisi di Felten, Raj e Seamans (2019) ad un campione di paesi OCSE ottenendo effetti positivi (ma statisticamente non significativi) sull'occupazione aggregata. Un'indagine dell'OCSE condotta su un campione di aziende del settore finanziario, come già discusso precedentemente, ha mostrato che la maggior parte degli istituti bancari e assicurativi che adottano applicazioni di IA riportano modeste riduzioni di alcune categorie di addetti ma nessun cambiamento significativo nell'occupazione complessiva (OCSE 2023). Va detto che molti degli studi esistenti scontano una certa obsolescenza nei dati utilizzati che, per un fenomeno in rapida evoluzione come quello della diffusione dell'IA nelle aziende, rischia di presentare un'immagine distorta della realtà. Tuttavia, anche se l'occupazione aggregata non mostra ancora effetti significativi di riduzione o aumento degli addetti a causa dell'IA, è assai probabile che nelle aziende più esposte all'IA sia in atto una riallocazione di professioni e competenze nelle assunzioni di nuovi addetti. Acemoglu et al. (2022) utilizzano le offerte di lavoro postate online e analizzano gli effetti della maggiore esposizione di un'azienda all'IA sulle offerte di posti di lavoro vacanti per quelle mansioni che non richiedono competenze di IA. I principali risultati mostrano come sia in atto una ricomposizione della domanda di lavoro che riduce i posti vacanti per mansioni che non richiedono competenze di IA, mentre aumentano le richieste di lavoratori con tali competenze. Passando dagli effetti aggregati a professioni specifiche emergono effetti interessanti. Uno studio di Grennan e Michaely (2020) condotto su un campione di analisti finanziari che operano nella gestione di portafogli azionari dei clienti della banca mostra come gli analisti siano più propensi a lasciare il posto di lavoro quando viene chiesto

loro di fornire maggiori informazioni alla clientela sulla performance dei portafogli azionari, compiti che l'IA svolge con maggiore velocità ed efficienza predittiva. In altre parole, gli studi che tentano di separare l'effetto 'efficientamento' dall'effetto 'sostituzione' trovano evidenza che l'effetto spiazzamento dell'IA spesso domina. Oltre agli effetti sull'occupazione sono stati indagati anche potenziali effetti su altri margini di aggiustamento del personale nelle aziende. Uno studio del McKinsey Global Institute (2023), stima che la percentuale di ore che potrebbe essere risparmiata, integrando al meglio le applicazioni di IA già esistenti nel settore finanziario, sarebbe del 50-60 per cento.

4.4. IA e nuove competenze

Oltre alle nuove figure professionali che l'introduzione dell'IA richiede, sta emergendo la necessità di riqualificare le competenze della forza lavoro già esistente con programmi di *upskilling* e *retraining*, e di sviluppare maggiormente la consapevolezza sui possibili impieghi dell'IA (la cosiddetta *IA awareness*) affinché le applicazioni di IA non vengano percepite come lontane ed eccessivamente astratte rispetto alle attività e alle mansioni che i dipendenti svolgono nel loro lavoro.

Secondo il già citato studio dell'OCSE (2023), circa il 66 per cento delle aziende del settore finanziario ha dovuto procedere ad una riorganizzazione delle attività che i lavoratori svolgevano dopo l'introduzione di applicazioni di IA nei processi aziendali. Nella metà delle aziende tale riorganizzazione ha coinciso con la creazione di nuove attività in affiancamento alle applicazioni di IA (49% nel settore finanziario), prova evidente dell'impatto trasformativo che l'IA ha sull'organizzazione aziendale.

**TAB. 2 - Attività trasformate dall'IA nel settore finanziario, bancario e assicurativo**

Attività	Gestione del rischio	Reporting	Risorse umane	Data analytics	Amministrazione	Assistenza e consulenza clienti	Anti frode e rischi	Trading e investimenti
	80%	78%	77%	75%	70%	70%	67%	65%

Fonte: OCSE (2023)

La TAB. 2 riporta le attività del settore finanziario in cui maggiore è stata la riorganizzazione delle attività in seguito all'attivazione di procedure gestite dall'IA. Le attività maggiormente interessate dalla riorganizzazione delle attività sono state: la gestione del rischio (80%), il reporting (78%) e le risorse umane (77%), mentre la riorganizzazione è risultata meno frequente dove l'IA era utilizzata per il trading e gli investimenti e nelle attività anti-frode. Tuttavia, questa evidenza non implica necessariamente che l'effetto di 'sostituzione', conseguente all'automazione totale o parziale di alcune attività sia maggiore dell'effetto di 'scala' nella creazione di nuove professionalità. Ad esempio, l'attivazione di un *chatbot* di IA potrebbe semplicemente rispondere alle domande dei clienti, lasciando al consulente finanziario più tempo per gestire i dossier complessi e investire nel re-skilling delle competenze.

Una panoramica sulle competenze richieste nell'ambito dell'IA per l'Italia viene analizzata in un recente studio che adotta una metodologia simile a Acemoglu et al. (2022) e utilizza dati relativi agli annunci di posti di lavoro vacanti pubblicati online e raccolti dalla società Wollybi (Colombo et al. 2019). Lo studio utilizza la classificazione ESCO (*European skills, competences, qualifications and occupations*) per incrociare le competenze (*hard-skills* e *soft-skills*) con la classificazione ISCO (*International Standard Classification of Occupations*) a 4 digit. Un primo risultato dello

studio è che in Italia, come nel resto dei paesi europei, l'utilizzo di piattaforme di intermediazione di lavoro è in forte aumento. Inoltre, tale crescita è sensibilmente più alta per gli annunci di posti di lavoro che richiedono competenze di IA (circa il 10% del totale). Gli ambiti settoriali prevalenti sono la manifattura e i servizi avanzati (ICT, servizi finanziari, servizi professionali e tecnici), mentre le competenze più richieste sono quelle digitali (in particolare ICT e information brokerage). Nel dettaglio le posizioni professionali con richiesta di competenze IA sono di *machine learning*, soprattutto nel settore finanziario, e di elaborazione di linguaggio (*Natural Language Processing*), mentre competenze relative programmazione di applicazioni di IA e robotica sono più concentrate nei settori ICT.

5. Criticità e prospettive dell'IA nelle aziende del settore finanziario

In questa sezione approfondiamo le implicazioni dei rischi per il lavoro di una diffusa adozione di applicazioni di IA nella gestione delle risorse umane del settore finanziario e più in generale nel mercato del lavoro. Un aspetto sin qui poco discusso è relativo al ruolo dell'IA nel reclutamento dei nuovi addetti. Molti istituti finanziari già utilizzano applicazioni di IA per descrivere i profili delle posizioni vacanti e le competenze richieste. La selezione dei curricula

dei candidati viene spesso effettuata da algoritmi di IA che restituiscono una prima scrematura producendo una short-list dei candidati più promettenti che, per organizzazioni che devono esaminare migliaia di dossier, può essere fatto in tempi velocissimi. In alcuni casi, le organizzazioni si spingono fino a delegare alle chatbot le prime fasi dei colloqui. Nonostante gli ultimi passaggi siano sempre condotti da personale qualificato, il rischio di spersonalizzazione del processo di reclutamento e di una sottovalutazione delle competenze soft, rispetto a quelle hard, è molto forte. Tuttavia l'IA potenzialmente può rivoluzionare anche l'altro lato del mercato, quello dei lavoratori alla ricerca di un lavoro. Un lavoratore potrebbe interrogare l'IA e chiedere sulla base del proprio curriculum e delle esperienze maturate quali lavori sono disponibili e che mercato c'è per profili di competenze come il proprio. Il lavoratore potrebbe ottenere una descrizione del lavoro non solo basata sulle credenziali richieste (istruzione, esperienze pregresse), ma anche di nuovi profili potenziando notevolmente le capacità di orientamento dei lavoratori più fragili, o quelli alla ricerca di nuovi percorsi di carriera.

Un altro aspetto rilevante riguarda la protezione e la tutela delle informazioni raccolte nelle aziende. Se da un lato i sistemi di IA possono contribuire a migliorare la salute e la sicurezza sul lavoro, c'è anche il rischio che possano erodere i diritti fondamentali ed il benessere dei lavoratori. Gli esempi di impiego distorto dell'IA o dei bias cognitivi degli algoritmi sono ormai ampiamente discussi, tuttavia le implicazioni che potrebbero derivarne da un utilizzo diffuso e poco regolamentato sono meno noti. La tutela dei diritti fondamentali dei lavoratori in termini di riservatezza e trattamento dei dati, l'equità e l'assenza di pregiudizi, unitamente alla trasparenza nel meccanismo decisionale degli

algoritmi sono elementi fondamentali per l'utilizzo dell'IA nei luoghi di lavoro. Una delle pratiche maggiormente utilizzate, sino ad ora, per garantire la sicurezza nelle procedure governate dagli algoritmi è quella di utilizzare un approccio di tipo *"human in the loop"* in modo da garantire la supervisione di un addetto e fare in modo che le decisioni finali siano sempre l'esito di un intervento di intelligenza 'umana' e non 'artificiale'. L'introduzione di strumenti di audit e certificazione dei processi, nonché di contrattazione collettiva con le parti sociali sulle pratiche adottate nei luoghi di lavoro sono tra le pratiche più efficaci per garantire trasparenza e partecipazione nelle decisioni.

Sebbene l'Unione Europea, con l'approvazione della prima legge al mondo che regola l'uso dell'IA, sia all'avanguardia nella tutela dei diritti dei cittadini e venga presa ad esempio da altri paesi, resta il fatto che molti processi organizzativi all'interno delle aziende richiedono una valutazione interna in merito ai diversi livelli di rischio e si affidano alla capacità delle organizzazioni stesse di autoregolamentarsi (con processi di *soft law*).

Il settore finanziario è anche all'avanguardia nel dialogo sociale, a livello europeo, per la regolazione degli aspetti legati al funzionamento dell'IA nei luoghi di lavoro. Con la *"Joint Declaration on Employment Aspects of Artificial Intelligence, by the European Social Partners in the Banking Sector"* dello scorso gennaio 2024 sono state poste le basi per la promozione della contrattazione collettiva nei luoghi di lavoro stabilendo alcuni principi fondamentali:

- assenza di discriminazione, soprattutto per quanto riguarda le pari opportunità, la diversità e l'inclusione sociale dei lavoratori;
- equità e rigetto dei pregiudizi di razza, di genere, di religione o di altri fattori socioeconomici;



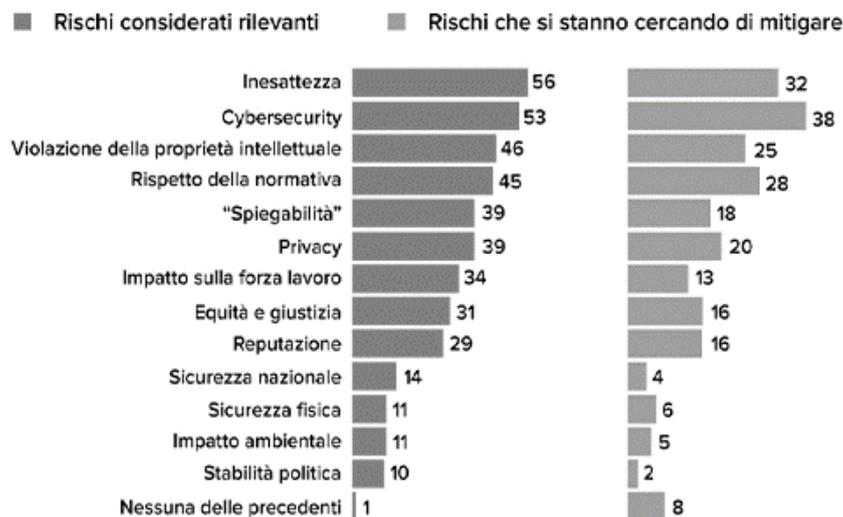
- protezione della privacy e sicurezza dei dati personali utilizzati dai sistemi di IA, nella raccolta, archiviazione e impiego in conformità con le norme sulla privacy;
- trasparenza dei processi decisionali algoritmici, consentendo la supervisione umana e garantendo il “diritto alla spiegazione”;
- rafforzamento dell’azione umana e controllo sui sistemi di intelligenza artificiale nelle azioni e nei risultati;
- promozione della “IA literacy” promuovendo l’acquisizione di competenze in materia di IA;
- rispetto della dignità umana e autonomia, al fine di migliorare le capacità umane invece che sostituirle;

- promozione della salute, sicurezza e incolumità dei lavoratori nelle interazioni uomo/macchina.

Un’indagine di McKinsey sui rischi dell’introduzione e dell’utilizzo dell’IA ha indicato nell’inesattezza delle elaborazioni (56%) e nella Cybersecurity (53%) i rischi maggiori, che sono anche gli ambiti dove maggiori sono gli sforzi per mitigarne gli effetti (McKinsey 2023). Nel settore finanziario sono soprattutto gli aspetti di Cybersecurity che stanno attirando i maggiori sforzi e investimenti.

FIG. 8 - Rischi legati all’IA (rischi rilevanti e mitigazione)

Percentuale di risposte (*)



Fonte: McKinsey Global Survey on AI (2023).

Nota: (*) Organizzazioni che hanno adottato l’IA in almeno una funzione.

Gli altri rischi riguardano violazioni della proprietà intellettuale (46%), su cui è avviato un ampio dibattito - non solo nel settore finanziario - con contorni molto confusi, il rispetto della normativa (45%), la cosiddetta “spiegabilità” (39%), il diritto alla privacy (39%) e gli effetti sull’occupazione e il lavoro (34%). La percezione di rischio è inferiore su temi di equità (31%), salute e sicurezza (11%) e impatto ambientale (11%). La scarsa rilevanza di quest’ultimo aspetto è abbastanza sorprendente, visto che una delle maggiori criticità dell’impiego dell’IA è proprio l’utilizzo massiccio di elettricità, acqua ed emissioni climalteranti.

Interessante da questo punto di vista anche l’atteggiamento della Santa Sede che nel 2020 ha lanciato l’iniziativa “*Rome call for AI ethics*” per promuovere un approccio ‘etico’ all’Intelligenza artificiale. In generale, si può affermare che l’IA sta imponendo una rapida trasformazione del lavoro sia nel settore finanziario, bancario e assicurativo,

sia al resto dei settori economici, pur con differenze significative circa esposizione ed impatto. Una conclusione che possiamo trarre da questo capitolo è che, anche se pare un po’ prematuro decretare la “fine del lavoro” o aspettarsi catastrofiche riduzioni dell’occupazione, è senz’altro vero che l’IA andrà a modificare profondamente l’organizzazione dei processi e del lavoro. La visione di lungo periodo è moderatamente ottimistica, in quanto i benefici potrebbero potenzialmente essere maggiori dei rischi e l’IA potrebbe migliorare sia l’efficienza delle aziende, sia la soddisfazione dei lavoratori.

Ovviamente l’ultima parola sugli effetti dell’IA sull’occupazione nel settore finanziario spetta a ChatGPT al quale abbiamo chiesto di elaborare una propria visione, i cui risultati sono pubblicati nel Box 2.

**BOX 2 – Le predizioni di ChatGPT sul lavoro nel settore finanziario***a cura di ChatGPT*

L'intelligenza artificiale ha avuto un impatto significativo sul settore finanziario, portando numerosi vantaggi e cambiamenti, ed ha il potenziale di rivoluzionare il mondo del lavoro in diversi modi.

Alcuni degli effetti più rilevanti sono:

- Automazione dei processi: l'uso di algoritmi di intelligenza artificiale ha permesso alle istituzioni finanziarie di automatizzare numerosi processi, riducendo i tempi e i costi e aumentando l'efficienza complessiva.
- Analisi dei dati: grazie all'intelligenza artificiale, le banche e le istituzioni finanziarie sono in grado di analizzare grandi quantità di dati in tempo reale, consentendo una migliore comprensione dei mercati e dei comportamenti dei clienti.
- Trading automatico: l'intelligenza artificiale è stata utilizzata per sviluppare algoritmi di trading automatico, in grado di eseguire operazioni finanziarie in modo veloce e efficiente.
- Gestione del rischio: l'intelligenza artificiale ha migliorato notevolmente la capacità delle istituzioni finanziarie di gestire i rischi, prevedendo e prevenendo situazioni di crisi e frodi in modo più efficace.
- Prevenzione delle frodi: i sistemi di intelligenza artificiale possono individuare modelli di comportamento sospetti e prevenire frodi finanziarie in modo proattivo.
- Esperienza del cliente: l'IA è stata utilizzata per personalizzare l'esperienza dei clienti, offrendo servizi su misura e consigli finanziari personalizzati.
- Automazione dei compiti lavorativi: L'intelligenza artificiale può automatizzare molti compiti ripetitivi e routinari, riducendo la necessità di manodopera umana in determinati settori.
- Creazione di nuovi lavori: Allo stesso tempo, l'intelligenza artificiale può creare nuove opportunità di lavoro in settori emergenti come l'intelligenza artificiale stessa, la robotica, la data science e la tecnologia dell'informazione.
- Cambiamenti nel mercato del lavoro: L'intelligenza artificiale potrebbe portare a una redistribuzione delle competenze richieste sul mercato del lavoro, rendendo necessaria una costante formazione e adattamento per rimanere competitivi.
- Aumento della produttività: L'intelligenza artificiale può aumentare l'efficienza e la produttività sul posto di lavoro, consentendo alle aziende di operare in modo più snello e competitivo.
- Disuguaglianza economica: L'intelligenza artificiale potrebbe anche aumentare la disparità tra i lavoratori qualificati che possono beneficiare delle nuove tecnologie e i lavoratori non qualificati che rischiano di essere sostituiti da macchine.

In conclusione, l'intelligenza artificiale ha rivoluzionato il settore finanziario, consentendo alle istituzioni di migliorare la propria efficienza, ridurre i costi e offrire servizi più completi e personalizzati ai propri clienti. Tuttavia, è importante tenere presente anche i rischi legati all'uso dell'IA nel settore finanziario, come la possibile perdita di posti di lavoro e la questione della trasparenza e dell'etica nell'utilizzo dei dati. L'impatto dell'intelligenza artificiale sul futuro del lavoro dipende da come sarà gestito e implementato. È importante che i governi e le aziende adottino politiche che favoriscano una transizione graduale verso un ambiente lavorativo che incorpori in modo efficace le tecnologie emergenti.

Riferimenti bibliografici

- ABI-Lab (2022), "Scenari e Trend del mercato ICT per il settore bancario", Associazione Bancaria Italiana.
- Acemoglu, D., and P. Restrepo (2022), "Tasks, Automation, and the Rise in US Wage Inequality." *Econometrica* 90 (5): 1973–2016.
- Acemoglu, D., Autor, D., Hazell, J. e Restrepo, P. (2022), "Artificial Intelligence and Jobs: Evidence from Online Vacancies", *Journal of Labor Economics*, Vol. 40/S1, pp. S293-S340
- Autor, D. H., and D. Dorn (2013), "The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market." *American Economic Review* 103 (5): 1553–597.
- Briggs, J., e D. Kodnani (2023), "The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth", Goldman Sachs Global Investment Research.
- Candelon, F., Krayer, L., Rajendran, S. and Martínez S.Z. (2023), "How People Can Create—and Destroy—Value with Generative AI", Boston Consulting Group.
- Cazzaniga, M., Jaumotte, F. Longji Li, Melina, G., Panton, J. A., Pizzinelli, C., Rockall, E. e Tavares, M. (2024), "Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work", IMF Staff Discussion Notes.
- Colombo, E., F. Mercorio, and M. Mezzanzanica (2019), "AI Meets Labor Market: Exploring the Link between Automation and Skills." *Information Economics and Policy* 47: 27–37.
- Deloitte (2022), "Artificial intelligence: Transforming the future of banking".
- Felten, E., M. Raj and R. Seamans (2019), "The Variable Impact of Artificial Intelligence on Labor: The Role of Complementary Skills and Technologies", SSRN Electronic Journal,
- Fernández, A. (2019), "Artificial intelligence in financial services", *Economic Bulletin*, Bank of Spain, n. 2/2019.
- Financial Stability Board (2017), "Artificial intelligence and machine learning in financial services".
- Georgieff, A. and A. Milanez (2021), "What happened to jobs at high risk of automation?", OECD Social, Employment and Migration, Working Paper No. 255, OECD Publishing, Paris.
- Gmyrek, P., Berg, J. e Bescond D. (2023), "Generative AI and jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality", International Labor Organization, Geneva.
- Gopinath G. (2023), "Harnessing AI for Global Good", F&D, Washington.
- Grennan, J. and R. Michaely (2020), "Artificial Intelligence and High-Skilled Work: Evidence from Analysts", Swiss Finance Institute Research Paper No. 20-84
- Istat (2024) "Rapporto annuale 2024 - La situazione del paese", Istat, Roma.
- Korinek, A. e J. Stiglitz (2017), "Artificial Intelligence and its Implications for Income Distribution and Unemployment". National Bureau of Economic Research, Working Paper No. 24174. Cambridge, MA.
- Lu, Y. (2017), "Industry 4.0: A survey on technologies, applications and open research issues". *Journal of Industrial Information Integration*. 6: 1–10.
- Olundou, T., Manning, S. Mishkin, P. e Rock, D. (2023), "GPTs are GPTs: An early look at the labor market impact potential of large language models", OpenAI, arXiv:2023.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2023), "OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market." Paris, France.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2019), "The future of work: What do we know?", in OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work, OECD Publishing, Paris



McKinsey Global Institute (2023), "Generative AI and the future of HR". Washington DC: McKinsey Global Institute.

McKinsey Global Institute (2021) "The Future of Work after COVID-19". Washington DC: McKinsey Global Institute.

Turing, A. M. (1950), Computing Machinery and Intelligence. *Mind* 49, 433-460.

Unioncamere (2024), "Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2024-2028) scenari per "orientamento e la programmazione della formazione", Unioncamere.

Webb, M. (2020), "The Impact of Artificial Intelligence on the Labor Market." Stanford University Working Paper, Stanford, CA.

4. BANKING IN 2030. RIFLESSI PER IL DIRITTO SINDACALE ITALIANO DOPO IL RINNOVO CONTRATTUALE DEL 2023 E IN VISTA DELL'INTRODUZIONE DI SISTEMI DI INTELLIGENZA ARTIFICIALE A LIVELLO AZIENDALE

Michele Faioli♦

Il capitolo affronta i seguenti temi:

- *Il problema posto dalle nuove complessità organizzative e tecnologiche del settore delle imprese creditizie, finanziarie e strumentali. Le risposte delle relazioni industriali e del diritto che regola il lavoro. –*
- *Il rinnovo del 2023, gli istituti giuridici introdotti o modificati, lo scenario degli obiettivi: assetti contrattuali, comitato paritetico sulle nuove tecnologie, commissione paritetica sulla sicurezza, partecipazione, fondo per l'occupazione, staffetta generazionale, fondo di solidarietà, obblighi di trasparenza, buoni pasto, politiche commerciali e sostenibilità, pari opportunità, violenze di genere, malattie e infortuni, genitorialità, mobilità geografica, formazione e bilateralità, fungibilità, orario, incremento salariale, TFR, Fondazione Prosolidar.*
- *L'intelligenza artificiale e il futuro delle scelte organizzative, anche in materia di mobilità professionale endo-aziendale. Impostazione europea e dichiarazione congiunta del maggio 2024.*

Questo capitolo si compone di quattro paragrafi. Il paragrafo 1 registra il punto di partenza del rinnovo contrattuale del novembre 2023, le domande di senso dell'indagine scientifica e il quadro generale delle relazioni industriali del settore del credito. Nel paragrafo 2 si delineano i contenuti degli istituti giuridici che sono stati oggetto del rinnovo. Nel paragrafo 3 si imposta una disamina sull'efficacia di tali istituti in relazione all'art. 2103 c.c. e alle sfide giuslavoristiche, tecnologiche e organizzative che l'intelligenza artificiale pone. Con il paragrafo 4 si delineano alcune osservazioni conclusive, di rilievo intersettoriale, concernenti il sistema italiano di relazioni collettive di lavoro.

1. Le nuove complessità organizzative e tecnologiche del settore delle imprese creditizie, finanziarie e strumentali. Le risposte delle relazioni industriali e del diritto che regola il lavoro

Il settore delle imprese creditizie, finanziarie e strumentali sta affrontando, a livello globale, sfide assai complesse che riguardano prevalentemente la capacità organizzativa e tecnologica di tali imprese¹. Quelle sfide affondano le proprie radici in questioni che attengono all'irreversibile, ormai avviata da tempo, innovazione dei processi di erogazione dei servizi e al relativo impressionante sviluppo tecnologico-digitale². Il che ha un evidente riflesso sulle relazioni individuali e

♦ Università Cattolica del Sacro Cuore

¹ Si v. il Rapporto Banking in 2030 in <https://www.ebf.eu/ebf-media-centre/european-social-partners-for-the-banking-sector-sign-new-joint-declaration-on-employment-aspects-of-artificial-intelligence/>

² Una disamina del tema è stata già effettuata in occasione del rinnovo contrattuale del 2019. Si v. Bianchi 2019 e Faioli 2019, con le relative bibliografie. Con riferimento a elaborazioni di carattere globale e europeo, anche nel settore del credito, si v. OECD 2023 – in <https://oecd.org/employment-outlook/2023/> e Eurofound 2022 - <https://www.eurofound.europa.eu/it/publications/2022/passaggio-al-digitale-verso-una-riorganizzazione-del-settore-bancario-al>

collettive di lavoro, con la conseguenza che, almeno nel contesto italiano, la contrattazione collettiva, nazionale e decentrata/aziendale, è chiamata a predisporre misure e istituti giuridici che attengono a più aspetti di tutela. Tra questi c'è certamente il tema salariale, pur essendo esso parte di una più ampia gamma di istituti contrattuali che sono stati aggiornati per far fronte a quelle sfide.

Il che si tramuta in un'articolata vicenda di diritto sindacale, i cui contenuti debbono essere posti qui in premessa e necessariamente in relazione a una serie di domande. Le domande da porsi per svolgere questa ricerca sono molte. Qui c'è una selezione di esse, anche per indirizzare la ripetizione delle novità contrattuali, di cui si intende trattare in questo saggio, verso una lettura di prospettiva e, dunque, evitare un approccio sterile, probabilmente poco entusiasmante, e, per alcuni versi, persino lesivo dell'importanza del risultato raggiunto nel 2023 tra gli attori sociali del settore.

Il punto di arrivo, come è noto, coincide con una data e con un rinnovo contrattuale: tra parte datoriale (ABI e Intesa Sanpaolo S.p.A.) e parte sindacale (FABI, FIRST-CISL, FISAC-CGIL, UILCA e UNISIN) è stato stipulato l'accordo di rinnovo 23 novembre 2023 (di seguito anche "Rinnovo") del CCNL per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali del 19 dicembre 2019 ("CCNL", con codice unico alfanumerico CNEL/INPS - J241).

Il punto di partenza della vicenda di diritto sindacale permette di ben individuare le domande giuste. Nel giugno 2022, il CCNL, ormai in fase di scadenza, è stato oggetto di un verbale di accordo tra le parti sociali, il quale ha permesso una posticipazione al 31 dicembre 2022 del termine finale di efficacia. Il che ha determinato l'avvio dei cd. accordi di percorso, del dicembre 2022, e, poi, di febbraio, aprile e luglio 2023, mediante i quali le parti hanno di fatto procedimentalizzato, con incontri, scambio di informazioni, clausole obbligatorie, un interessante meccanismo di effettiva posticipazione³, altresì controllata dal sindacato e dall'organizzazione datoriale, del termine finale di efficacia del CCNL sino al 31 dicembre 2023. Ciò, da una parte, ha evitato l'avvio di potenziali contenziosi individuali⁴, e, dall'altra, ha disegnato un modello di auto-regolazione delle relazioni industriali che è assai moderno perché pragmatico, anzi, per riprendere la definizione di H. Katz, un modello di "problem solving"⁵. Spesso, almeno nel contesto italiano, in alcuni settori, la scadenza del CCNL coincide con un silenzio delle parti sociali, un silenzio non verbalizzato formalmente, non procedimentalizzato, e, dunque, non regolato, il quale ha effetti giuridici che sono complessi da districare, sfuggono di mano al sindacato e alle organizzazioni datoriali che firmano quel CCNL e implicano una serie di contenziosi individuali e collettivi, i cui esiti sono assai indeterminabili⁶.

A ciò si aggiunga la vicenda che attiene alla parte datoriale. Nel mese di luglio 2023, il sindacato ha

³ Negli accordi di percorso il concetto giuridico di posticipazione del termine finale di efficacia è assimilato a quello di "sospensione dei termini".

⁴ Il contenzioso individuale sulla scadenza del CCNL può essere riferito a una serie di tematiche. Si rinvia agli studi di Vardaro 1985 e Giugni 1960. Si v. Cass. 9 maggio 2008, n. 11602; Cass. 23 luglio 2021, n. 21169; Cass., 30 maggio 2005, n. 11325.

⁵ Katz 2015.

⁶ Si v. il caso del CCNL della vigilanza in relazione al quale è stato espresso il principio secondo cui "in sede di determinazione della retribuzione del lavoratore ex art. 2099, co. 2, c.c., il giudice deve fare riferimento, quale parametro di commisurazione, alla retribuzione stabilita dalla contrattazione collettiva nazionale di categoria, dalla quale può tuttavia motivatamente discostarsi, anche ex officio, quando la stessa entri in contrasto con i criteri normativi di proporzionalità e

fatto pervenire all'ABI la piattaforma contrattuale in relazione alla quale è stato avviato il negoziato successivo, il quale si è chiuso, con una verifica dei contenuti della piattaforma e delle istanze datoriali, il 23 novembre 2023. ABI è stata affiancata dal gruppo Intesa San Paolo nella sottoscrizione del Rinnovo in ragione dei fatti accaduti nel corso del 2023. In particolare, nella primavera del 2023, è venuta in evidenza una specie di dissociazione negoziale di Intesa San Paolo dal sistema ABI mediante la cd. revoca del "mandato di rappresentanza" comunicata da Intesa San Paolo a ABI, con il contestuale mantenimento del vincolo associativo, e, poi, nell'autunno del 2023, con la dichiarazione di Intesa San Paolo di voler procedere in ogni caso con l'anticipo dell'incremento salariale che, in quelle settimane, era ancora oggetto di negoziazione (oltre 400 euro). La firma congiunta di ABI e Intesa San Paolo di novembre 2023 ha, dunque, un valore sia di carattere giuridico, per le obbligazioni assunte in sede di negoziazione del Rinnovo da parte di entrambi i soggetti (ABI e Intesa San Paolo), sia di carattere politico-sindacale, dato il contesto di unitarietà ritrovata dopo la difficile composizione del quadro di interessi in cui ABI è venuta a trovarsi con la comunicazione di Intesa San Paolo di marzo 2023. Si noti che il 30 maggio 2024 è stata diffusa la notizia secondo cui Intesa San Paolo sarebbe rientrata nel comitato sindacale di ABI.

In questa prospettiva, resa più complicata dai fenomeni endogeni che incidono sulla trasformazione digitale del settore del credito e dalle vicende datoriali che abbiamo accennato sopra, le domande da porsi sono le seguenti: il nostro ordinamento sindacale è pronto per una riforma, seppur basata su forme di auto-

regolamentazione, dunque non eteronome, che possa incidere in modo serio e rigoroso sulla disciplina delle scadenze contrattuali? Il modello procedimentalizzato della gestione delle scadenze che qui studiamo, se considerato efficiente, può essere applicato anche in altri settori? In assenza di auto-regolamentazione delle parti sociali, quale dovrebbe essere il contenuto di una disciplina legislativa? Perché, almeno nel caso che noi studiamo, la procedimentalizzazione della posticipazione del termine finale di efficacia del CCNL ha determinato di fatto la creazione di una cabina di regia paritetica tra sindacato e organizzazione datoriale che ha limitato gli effetti di liti individuali e collettive? Quali sono i riflessi più pratici di quella istituzione paritetica, nata dalla volontà pragmatica di gestire giuridicamente la scadenza contrattuale? In questa cornice di riassetto delle relazioni industriali, quali discipline contrattuali sono state maggiormente conformate da questa impostazione? E perché? Cosa significa da un punto di vista di diritto sindacale, oggi, dopo i fatti menzionati sopra riferibili a Intesa San Paolo, "dissociazione esclusivamente negoziale" di un datore di lavoro dalla relativa organizzazione di rappresentanza? Come si regola? E per quali fini si deve regolare? Cosa si può fare con una bilateralità più attenta ai bisogni di parità intergenerazionale? Quanto incide un sistema di relazioni industriali ben organizzato sulla gestione dei micro-conflitti interni alle organizzazioni datoriali e/o sindacali? E, di conseguenza, quanto incide tale sistema sulla determinazione degli incrementi di alcune voci retributive, delle flessibilità contrattuali, dell'orario, della polivalenza ex art. 2103 c.c., etc.?

sufficienza della retribuzione dettati dall'art. 36 Cost., restando irrilevante che il rinvio alla contrattazione collettiva applicabile al caso concreto sia contemplato

in una legge, essendo il giudice tenuto a darne una interpretazione costituzionalmente orientata" - Cass. 2 ottobre 2023, n. 27711.



2. Il rinnovo del 2023, gli istituti giuridici introdotti o modificati, lo scenario degli obiettivi

Gli istituti giuridici che sono stati introdotti o modificati in ragione del Rinnovo sono posti in relazione a un certo obiettivo di modernizzazione del CCNL. Le clausole sulla retribuzione sono state assoggettate a una certa efficacia temporale, avendo posto come termine finale per la vigenza contrattuale il 31 marzo 2026 e come dies a quo la data di stipulazione del Rinnovo (23 novembre 2023). Alcune discipline godono di uno speciale regime temporale che prescinde da tale periodo. Tra queste c'è certamente la commissione paritetica che si occuperà dell'analisi della digitalizzazione sulle relazioni di lavoro nell'ambito del settore del credito (Comitato nazionale bilaterale e paritetico sull'impatto delle nuove tecnologie/digitalizzazione nell'industria bancaria). Già nel 2019 c'era stato un primo tentativo. Gli esiti del lavoro svolto tra il 2019 e il 2023, se ben si comprende, debbono essere ulteriormente consolidati e per questa ragione, probabilmente, si rafforzano la forma di funzionamento della commissione paritetica (incremento dei componenti, con l'indicazione di due segretari aggiunti da parte del sindacato, non più di uno solo) e il tempo di funzionamento (incontri bimestrali, non più trimestrali). Il contenuto di tali indagini è centrale per il futuro del settore.

In particolare, con il Rinnovo, è stato modificato l'art. 9 del CCNL, specificando che la commissione paritetica dovrà occuparsi di "monitorare e analizzare le fasi di cambiamento conseguenti alle nuove tecnologie e alla digitalizzazione, nonché l'evoluzione diversificata dei modelli organizzativi del lavoro, ivi compresa la c.d. banca digitale e i cambiamenti conseguenti alle transizioni strutturali, anche ai fini dell'individuazione di nuove mansioni e figure professionali e del loro inquadramento nell'attuale sistema delle aree

professionali e dei quadri direttivi". La questione, la quale sarà ripresa e affrontata nel paragrafo 3 che segue e nel capitolo 3 di questo rapporto, è correlata all'oggetto e alla causa del contratto individuale di lavoro (mansioni, mobilità professionale endo-aziendale, formazione, sicurezza, etc.) e, contestualmente, alla funzione che la contrattazione collettiva, anche aziendale, può svolgere nel regolare il fenomeno della digitalizzazione e dell'applicazione dell'intelligenza artificiale nelle unità organizzative di nuova generazione di una impresa del credito. In questa prospettiva, da una parte, è stato confermato il rinvio dal CCNL alla contrattazione aziendale della materia della regolazione di ciò che attiene alla tecnologia avanzata che ciascuna banca introduce, essendo considerato tale livello di negoziazione quello più appropriato per dare risposte alle esigenze nuove, e, dall'altra, è stata regolata la possibilità di aggiornamento normativo, durante il triennio di vigenza del Rinnovo, in ragione dei lavori svolti da detta commissione paritetica, mediante specifiche intese integrative nazionali delle sezioni del CCNL che non possono non essere modificate per gli aspetti che riguardano la transizione tecnologica. È altresì interessante il coinvolgimento auspicato di università e centri di ricerca nell'assistenza alla commissione paritetica sulla tecnologia e l'avvio di disamine sul benessere di chi lavora in contesti organizzativi già digitalizzati. In questa prospettiva, il Rinnovo ha rafforzato, da una parte, il quadro delle attività della commissione paritetica per la sicurezza (art. 28 CCNL), già costituita dal 2016, nell'ambito delle istituzioni che il d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 riconosce, aggiungendo quelle che attengono alla informazione, consultazione e formazione in relazione ai rischi (nuovi e già noti) derivanti dalla tecnologia avanzata applicata nel settore e, dall'altra, ha avviato un certo confronto sulla

partecipazione, anche organizzativa (art. 4 del Rinnovo), indicando la via maestra del livello decentrato per l'introduzione di qualsiasi forma di partecipazione si intenda perseguire e l'obiettivo vero ("la partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori alla vita delle imprese/gruppi nelle sue diverse forme contribuisce alla produttività del lavoro, al miglioramento dell'ambiente lavorativo, allo sviluppo anche sociale delle persone e all'assunzione delle rispettive responsabilità, quali fattori strategici di crescita per le imprese/gruppi e per la valorizzazione delle persone che vi lavorano").

Nel Rinnovo la bilateralità del settore del credito è stata oggetto di alcuni interventi che indicano una certa nuova tendenza delle relazioni industriali italiane, creando segnali di discontinuità rispetto al passato.

Un primo segnale di discontinuità sulla funzione della bilateralità di settore si riscontra nella disciplina del fondo per l'occupazione (FOC). In particolare, questa istituzione paritetica, assai caratterizzante il settore del credito, è stata ulteriormente finalizzata dall'art. 5 del Rinnovo, il quale modifica l'art. 34 del CCNL, alla facilitazione

dell'occupabilità di giovani e donne. In particolare, in linea con gli obiettivi di parità generazionale, di genere e territoriali del PNRR, le prestazioni del FOC sono state sia incrementate significativamente in ragione dell'ammontare erogabile⁷ che arricchite con ulteriori schemi⁸. Tra questi si segnala un più efficiente collegamento tra FOC e fondi di solidarietà ex d.lgs. 14 settembre 2015, n. 148, tramutatosi in almeno tre schemi prestazionali. Si tenga in considerazione che c'è una combinazione interessante tra bilateralità tipizzata (fondo di solidarietà) e bilateralità non tipizzata (FOC)⁹: il FOC è un'istituzione paritetica completamente autodeterminata per finalità, struttura e prestazioni dalle parti che sottoscrivono il CCNL, mentre il fondo di solidarietà è assoggettato al quadro legislativo di riferimento (d.lgs. 14 settembre 2015, n. 148), il quale assegna alla contrattazione collettiva una funzione ben precisa, vincolata nell'ambito di finalità determinate e vigilata dai ministeri competenti. Si tratta di schemi prestazionali, in parte, già regolati da accordi precedenti, tra cui quello del gennaio 2018, e aggiornati con il Rinnovo. Il primo schema prestazionale attiene

⁷ Dal giorno 1 gennaio 2024, la prestazione FOC relativa all'assunzione/stabilizzazione a tempo indeterminato (anche mediante apprendistato professionalizzante) viene portata a (i) 3500 euro annui (con un incremento di 1000 euro rispetto al passato) per un triennio nei casi di assunzione/stabilizzazione di giovani disoccupati sino a 36 anni di età (il limite precedente era di 32 anni di età), disoccupati di lungo periodo di qualsiasi età, lavoratori in integrazione salariale e donne (anche a prescindere dalle aree geografiche più o meno svantaggiate, come nella precedente disciplina); (ii) 4200 euro annui (1200 euro in più rispetto al passato) per un triennio nel caso di assunzione/stabilizzazione di persone con disabilità; (iii) 4500 euro annui (1000 euro in più rispetto al regime del 2019) per un triennio nel caso di assunzione/stabilizzazione nelle Regioni del Sud, a cui si aggiungono ulteriori 1000 euro se la sede di lavoro coincide con la provincia di residenza di chi viene assunto.

⁸ E' stata introdotta una misura premiale per i datori di lavoro che decidano di incrementare l'occupazione. In particolare, il co. 9 dell'art. 5 del Rinnovo stabilisce che "allo scopo di favorire incrementi di occupazione stabile, il F.O.C. erogherà per ogni assunzione/stabilizzazione a tempo indeterminato che incrementi il numero delle lavoratrici/lavoratori a tempo indeterminato in essere al 1° gennaio di ciascun anno, un importo pari a 3.500 euro; l'importo è erogato alle imprese ed è condizionato alla non attivazione di riduzioni di organico e all'assenza di licenziamenti per giustificato motivo oggettivo nei dodici mesi successivi all'assunzione; tale prestazione è aggiuntiva rispetto a quella di cui al comma 6".

⁹ Sull'inquadramento della bilateralità italiana rinvio anche ai miei precedenti studi. Si v. Faioli 2017, Faioli 2018, Faioli 2023.



alla possibilità di finanziare programmi di ricollocazione professionale da parte del FOC in relazione a lavoratori, i cui datori di lavoro siano stati assoggettati a “dichiarazione di fallimento, di emanazione del provvedimento di liquidazione coatta amministrativa ovvero di sottoposizione all'amministrazione straordinaria qualora la continuazione dell'attività non sia disposta o sia cessata”. Il secondo schema prestazionale, già delineato dal 2018, riguarda le prestazioni cd. emergenziali del fondo di solidarietà¹⁰. In particolare, viene garantito per il tramite del FOC per 18 mesi, non più solo 12 mesi, il possibile accesso a un'ulteriore fase sostegno al reddito, una volta esauritosi il periodo di beneficio delle prestazioni emergenziali del fondo di solidarietà. Il terzo schema prestazionale è relativo alla funzione del FOC nel finanziare programmi di riqualificazione professionale. Dal 2024 si può, dunque, ricorrere ai programmi finanziabili dal FOC anche a prescindere dai processi di ristrutturazione, non deve più sussistere la non finanziabilità dell'intervento formativo da parte del fondo di solidarietà, viene incrementata la prestazione da 80 euro/giornata a 90 euro/giornata.

Un secondo segnale di discontinuità sulla bilateralità, assai importante, anche in vista di riforme che le istituzioni paritetiche di altri settori produttivi potrebbero decidere di intraprendere, concerne la staffetta generazionale di cui al co. 9, lett. c-bis) dell'art. 26, d.lgs. 14 settembre 2015, n. 148, il quale dispone che mediante i fondi di solidarietà si può “assicurare, in via opzionale, il versamento mensile di contributi previdenziali nel quadro dei processi connessi alla staffetta

generazionale a favore di lavoratori che raggiungono i requisiti previsti per il pensionamento di vecchiaia o anticipato nei successivi tre anni, consentendo la contestuale assunzione presso il medesimo datore di lavoro di lavoratori di età non superiore a 35 anni compiuti per un periodo non inferiore a tre anni”. Si tratta di un'innovazione di cui tener conto, anche in ragione del fatto che probabilmente il caso che studiamo è il prototipo di un modello che verrà poi applicato in altri contesti negoziali. Il Rinnovo ha stabilito che nei casi di staffetta generazionale, il FOC permette un finanziamento della riduzione dell'orario di lavoro, integrando il 25% della retribuzione persa da parte dei lavoratori. Tale prestazione del FOC viene garantita sino alla maturazione della pensione anticipata o di vecchiaia e comunque per un periodo massimo di 36 mesi. Il FOC eroga al datore di lavoro l'importo tenendo conto degli oneri contributivi dovuti. In termini esemplificativi, lo scenario verosimile è il seguente: un lavoratore che sta per accedere alla pensione di vecchiaia/anticipata riceve, in ragione di un contratto collettivo per la staffetta generazionale e di una certa riduzione dell'orario di lavoro, una retribuzione proporzionata alla prestazione lavorativa, beneficiando della contribuzione previdenziale prevista. Allo stesso tempo, il datore di lavoro potrà assumere giovani, con meno di 35 anni, in relazione alla complessiva riduzione dell'orario di lavoro in attuazione della staffetta generazionale. Viene a verificarsi, dunque, una combinazione molto efficiente socialmente tra contribuzione FOC e contribuzione di cui al fondo di solidarietà da cui deriva l'erogazione di questa speciale prestazione

¹⁰ Alcuni fondi di solidarietà, oltre alla prestazione principale di assegno ordinario/straordinario, erogano anche una prestazione integrativa a favore dei lavoratori disoccupati. L'assegno emergenziale/integrativo è una prestazione di sostegno al reddito erogata dai fondi di solidarietà del

credito, credito cooperativo, trasporto pubblico, che è integrativa rispetto all'indennità di disoccupazione in termini d'importo o di durata. La prestazione è erogata in ragione della condizione di disoccupazione involontaria.

di sostegno al reddito per i lavoratori senior e l'assunzione di giovani.

Un terzo segnale di discontinuità si legge nella modifica regolamentare, in fase di recepimento anche da parte dei decreti interministeriali, che il Rinnovo ha impresso nel sistema del fondo di solidarietà. Viene aggiunto al novero delle prestazioni del fondo di solidarietà uno schema di sostegno al reddito per coloro che accedono a programmi di esodo incentivato/volontario. In sostanza si comprime la prestazione di integrazione straordinaria per dare maggiore spazio a tale forma di sostegno al reddito, molto orientata a creare meccanismi di mobilità pre-pensionistica, tenendo conto della specifica esigenza del settore. Il lavoratore riceve un importo che è pari alla differenza tra integrazione salariale straordinaria, con la relativa contribuzione correlata, e quanto viene corrisposto per l'esodo volontario. Viene altresì facilitata la cumulabilità reddituale tra prestazione previdenziale erogata dal fondo di solidarietà e lavoro autonomo¹¹.

Il quarto segnale di discontinuità è relativo alla formazione. Il Rinnovo ha rimodulato il sistema di negoziazione che sta alla base dell'accesso alle risorse economiche della bilateralità che permettono l'avvio di programmi formativi. È stato fissato uno schema di contratto collettivo aziendale, con indicazione delle aree di intervento e dei contenuti essenziali. È stata impostata una

procedura di assistenza nazionale a cui si fa ricorso qualora a livello aziendale ci sia una certa difficoltà ad accedere ai canali di finanziamento della bilateralità.

Questi quattro segnali di discontinuità non possono non essere posti in relazione alle flessibilità contrattuali di livello individuale, il cui quadro di regole è stato ulteriormente aggiornato mediante il Rinnovo. Tra queste, la più rilevante è quella della polivalenza. Qui si descrive il regime giuridico in senso stretto. In particolare, l'art. 18 del Rinnovo ha consolidato definitivamente la regola già delineata in via sperimentale nel 2012, nel 2015 e nel 2019, secondo cui è possibile la piena fungibilità del quadro tra il relativo primo e quarto livello retributivo. Il che realizzerebbe, secondo le organizzazioni datoriali e sindacali firmatarie del contratto collettivo che stiamo studiando, il modo per affrontare in modo più diretto la richiesta di mobilità endo-aziendale che il settore del credito sta evidenziando da almeno un decennio. Si tratta di una fungibilità prevalentemente connessa al livello retributivo perché essa, operando nell'ambito della classificazione del personale riferita specificatamente al contenuto professionale del quadro¹², consente esclusivamente una mobilità che ha come rilievo pratico la scala retributiva (da uno a quattro), mediante cui si seleziona il trattamento economico da erogare al quadro. Tale fungibilità non è ammessa, se non nei limiti

¹¹ I redditi da lavoro autonomo, derivanti da attività prestata a favore di soggetti che non sono in concorrenza con il precedente datore di lavoro, sono interamente cumulabili con l'assegno di integrazione salariale straordinaria entro il limite massimo dell'ultima retribuzione mensile. In questa prospettiva, il Rinnovo ha altresì adeguato la disciplina contrattuale all'art. 8 del d.lgs. 27 giugno 2022, n. 104.

¹² Si v. la declaratoria del CCNL, art. 87, "sono quadri direttivi le lavoratrici/lavoratori che, pur non appartenendo alla categoria dei dirigenti, siano stabilmente incaricati dall'impresa di svolgere, in via

continuativa e prevalente, mansioni che comportino elevate responsabilità funzionali ed elevata preparazione professionale e/o particolari specializzazioni e che abbiano maturato una significativa esperienza, nell'ambito di strutture centrali e/o nella rete commerciale, ovvero elevate responsabilità nella direzione, nel coordinamento e/o controllo di altre lavoratrici/lavoratori appartenenti alla presente categoria e/o alla 3ª area professionale, ivi comprese le responsabilità connesse di crescita professionale e verifica dei risultati raggiunti dai predetti diretti collaboratori".



dell'art. 2103, co. 6, c.c. (patto di retrocessione), tra il livello del quadro e ciò che appartiene alla cd. terza area professionale¹³.

A tale regime si collega anche la riduzione dell'orario di lavoro. Ci sono almeno tre regimi orari nel CCNL. Per due di essi è stata fissata una certa riduzione di orario di lavoro. In particolare, è stato convenuto di applicare da luglio 2024 un'ulteriore riduzione dell'orario settimanale di lavoro di 30 minuti, per chi già godeva dell'orario settimanale di 37 ore e 30 minuti, impostando pro futuro un assetto pari a 37 ore. Ciascun datore di lavoro deciderà come distribuire tale riduzione, verticalmente (30 minuti in uno dei giorni di lavoro) o orizzontalmente (6 minuti per giorno). Per chi era assoggettato all'orario di 40 ore settimanale, da luglio 2024, si passa a 39 ore e 30 minuti. Resta invariato il regime delle 36 ore settimanali, non essendo stata fissata alcuna riduzione.

Classificazione del personale e orario di lavoro sono connessi all'aspetto del costo del lavoro, il quale è stato significativamente rimodulato in ragione del Rinnovo. Sappiamo che il Rinnovo ha determinato l'aumento di 435 euro, al livello medio di riferimento. Esso è stato il punto di incontro tra organizzazioni sindacali e ABI, tenendo in considerazione gli eventi che sono stati descritti in premessa. Il che significa un incremento del 15% della retribuzione, con una erogazione programmata in quattro fasi. La tredicesima è stata rimodulata in ragione degli aumenti dei minimi contrattuali. Gli incrementi retributivi sono stati riconosciuti come una tantum per chi era in servizio alla data di

sottoscrizione del Rinnovo. E' stato altresì aumentato l'importo giornaliero del buono pasto sino a 4 euro e l'importo di partecipazione del lavoratore alla Fondazione Prosolidar ETS, la quale svolge attività filantropico-sociale (10 euro complessivi da trattenere sulla tredicesima mensilità).

Il TFR, il cui assetto era stato significativamente inciso in negativo nel 2012, in ragione della riduzione delle voci che componevano la base di calcolo, da cui dipendeva la volontà di considerare esclusivamente le voci tabellari (stipendio, scatti di anzianità e importo ex ristrutturazione tabellare), dal Rinnovo in poi, viene riportato al regime originario, pre-2012. Il che comporta la valorizzazione di una serie di indennità e voci retributive ulteriori, con la conseguenza di dover ridefinire pro futuro, da una parte, il bilancio aziendale, dato l'aumento del costo del lavoro, e, dall'altra, ciò che percepirà il lavoratore che ha diritto al TFR.

Anche per le missioni e il trasferimento sono state adottate alcune modifiche sull'assetto del costo del lavoro e, dunque, dei diritti correlati a tali vicende. Il personale che effettua meno di sei giornate di missione nel corso di un mese di calendario ha diritto al rimborso delle spese per la consumazione dei pasti principali e per il pernottamento. Di conseguenza, è stato innalzato a cinque giorni il quantum di missione nel mese in relazione al quale non viene corrisposta la diaria, essendo erogato il rimborso a piè di lista. Con il Rinnovo, il trasferimento geografico del lavoratore si può effettuare solo sulla base di patto e qualora

¹³ Si v. l'art. 97 CCNL "1. Appartengono a questa area le lavoratrici/lavoratori che sono stabilmente incaricati di svolgere, in via continuativa e prevalente, attività caratterizzate da contributi professionali operativi e/o specialistici anche di natura tecnica e/o commerciale e/o amministrativa che richiedono applicazione intellettuale eccedente la semplice diligenza di

esecuzione. 2. Le relative decisioni, nell'ambito di una delimitata autonomia funzionale, sono di norma circoscritte da direttive superiori, prescrizioni normative, modalità e/o procedure definite dall'impresa, ma possono anche concorrere a supportare i processi decisionali superiori".

ci sia una anzianità professionale di 23 anni (non più 22 anni, come in precedenza disposto).

Viene riconosciuto il trattamento economico del congedo di maternità obbligatorio ordinario (5 mesi) anche per i periodi di interdizione anticipata della lavoratrice nei casi di maternità a rischio (art. 63, co. 1, CCNL). Si introduce il principio secondo cui si ha diritto al trattamento economico pieno, con obbligo di integrazione da parte del datore di lavoro, qualora l'ente previdenziale abbia riconosciuto un importo inferiore (art. 63, co. 2, CCNL).

La malattia e gli infortuni sono stati altresì oggetto di modifiche. C'è un'indiretta incidenza sul costo del lavoro. Si è deciso di incrementare il periodo di comporto del 50%, tenendo in considerazione il minimo di 12 mesi e un massimo di 30 mesi complessivi, anche in riferimento alle situazioni di disabilità con connotazione di gravità ex art. 3, co. 3, l. 5 febbraio 1992, n. 104. Il che rende conforme la norma contrattuale all'impostazione giurisprudenziale secondo cui sussiste discriminazione indiretta nel licenziamento di un disabile per superamento del periodo di comporto, essendo al datore di lavoro di adottare accomodamenti ragionevoli (si v. Cass. 31 maggio 2024, n. 15282; Cass. 23 maggio 2024, n. 14402).

3. L'intelligenza artificiale e il futuro delle scelte organizzative, anche in materia di mobilità professionale endo-aziendale. Impostazione europea e dichiarazione congiunta del maggio 2024

Il 14 maggio 2024, a livello di organizzazioni datoriali del settore del credito, è stata sottoscritta la Joint Declaration on Employment

Aspects of Artificial Intelligence. Si tratta di una dichiarazione unilaterale-datoriale, di matrice europea, che si allinea alle precedenti, già negoziate e sottoscritte negli ultimi cinque anni (la Joint Declaration on Telework in the European Banking Sector del 2017, la Joint Declaration on the Impact of Digitalisation on Employment del 2018, e la Joint Declaration on Remote Work and New Technologies del 2021)¹⁴.

La Joint Declaration del maggio del 2024 si pone in relazione ad almeno due aspetti del rapporto di lavoro che non possono non essere indagati anche alla luce del Rinnovo. Si tratta della flessibilità spazio/tempo di lavoro e della mobilità professionale endo-aziendale.

Focalizziamo l'attenzione sul secondo aspetto (mobilità professionale), il quale, almeno a livello di ordinamento italiano, si traduce praticamente a livello aziendale in forme di collegamento efficiente dell'organizzazione dei servizi offerti dalla banca/istituto di credito con i sistemi di intelligenza artificiale/digitali, muovendo dall'art. 2103 c.c. e dalle norme, già studiate, del CCNL¹⁵. Immaginiamo, a tal proposito, che un istituto di credito sia nella fase di impostare o abbia già impostato l'introduzione di sistemi di intelligenza artificiale in una serie di gangli organizzativi e produttivi.

Ci sarebbero almeno due criticità da risolvere con riferimento alla mobilità professionale regolata dall'art. 2103 c.c. e dalle norme contrattuali, pur se aggiornate dal Rinnovo.

Prima criticità. La compatibilità tra sistemi di intelligenza artificiale e CCNL deve essere valutata in primo luogo in relazione al sistema di classificazione del personale, il quale, come è

¹⁴ Si v. la documentazione citata in <https://www.ebf.eu/ebf-media-centre/european-social-partners-for-the-banking-sector-sign-new-joint-declaration-on-employment-aspects-of-artificial-intelligence/>

¹⁵ Per l'impostazione generale della materia si v. Giugni 1963, Liso 1982 e i miei studi in Faioli 2018. Si v. anche alcune analisi più recenti in Gargiulo 2023, Bonanomi 2023, Delfino 2023, Calcaterra 2023, Ciucciuvino 2022.



noto, e ciò vale per quasi tutti i CCNL italiani, è vetusto perché basato su un'impostazione di classificazione gerarchica/piramidale del personale. La categoria dei quadri direttivi è articolata in quattro livelli retributivi e copre anche le mansioni che attengono all'effettivo esercizio di poteri negoziali nei confronti di terzi e alla rappresentanza dell'impresa. Essa ricomprende: (i) gli incaricati di svolgere attività specialistiche caratterizzate dal possesso di metodologie professionali complesse (ad esempio nell'ambito dei seguenti rami di attività: legale, analisi e pianificazione organizzativa, controllo di gestione, marketing, ingegneria finanziaria, auditing, tesoreria); (ii) i responsabili della gestione di significativi segmenti o gruppi di clientela o i responsabili di linee di prodotto e/o di attività di promozione e di consulenza finanziaria con rilevante autonomia di poteri conferiti per il raggiungimento degli obiettivi aziendali; (iii) i preposti a succursale, che svolgono, con significativi gradi di autonomia e responsabilità funzionale, compiti di rappresentanza dell'impresa nei confronti dei terzi, per quanto concerne le condizioni e l'erogazione dei crediti, la gestione dei prodotti e dei servizi, coordinando le risorse umane e tecniche affidate e rispondendo dei risultati dell'unità operativa in rapporto agli obiettivi definiti dall'impresa medesima (art. 87 CCNL). È stabilita l'attuazione, in relazione alle esigenze aziendali, della piena fungibilità – all'interno della categoria dei quadri direttivi – rispettivamente fra il 1° livello, il 2° ed il 3° livello retributivo e fra il 2°, il 3° ed il 4° livello retributivo (art. 88).

Il CCNL disciplina altresì i livelli di inquadramento dei lavoratori che non sono quadri direttivi. Ci sono tre aree professionali: (i) la prima riguarda il personale di pulizia, di fatica, di custodia e di guardiana; (ii) la seconda comprende lo svolgimento di mansioni esecutive e di ordine, che

presuppone un adeguato periodo di pratica; (iii) la terza viene utilizzata per gli addetti agli sportelli e ai preposti ad una struttura operativa autonoma (ufficio, servizio o altre denominazioni equivalenti alle anzidette). Mentre la terza area è suddivisa in quattro livelli retributivi, la prima e la seconda area sono state unificate in un unico livello retributivo. C'è la possibilità per il datore di lavoro di attribuire ai lavoratori, anche in via promiscua, tutte le attività di pertinenza dell'area professionale di appartenenza, senza che ciò comporti riduzione del trattamento economico (art. 95, co. 4). Viene, invece, riconosciuto l'inquadramento nel livello superiore in caso di svolgimento di attività proprie di livelli retributivi diversi se svolte in modalità "continuativa e prevalente", da intendersi per tre ore giornaliere (anche non consecutive nella giornata) e per un periodo di almeno 10 giorni mensili (anche non consecutivi nel mese) (art. 95, co. 7). È altresì stabilito un meccanismo di rotazione per i lavoratori inquadrati nella terza area professionale, anche al fine di favorire l'accrescimento delle proprie capacità professionali, che possono richiedere dal datore di lavoro, dopo tre anni di adibizione alle medesime mansioni, di essere utilizzati in altre mansioni di propria pertinenza (art. 101).

Tale impostazione contrattuale-collettiva va posta in relazione con almeno due fattori che caratterizzano l'organizzazione del lavoro mediante sistemi di intelligenza artificiale. Ipotizziamo che il singolo istituto di credito aggiorni periodicamente i cd. mansionari indicando per ogni tipologia di servizio/funzione gli obiettivi da raggiungere, le attività da svolgere, i processi operativi aziendali a cui adeguarsi e la normativa di riferimento (primo fattore). Tali mansionari indirettamente inciderebbero sulla riorganizzazione delle figure professionali derivanti dall'introduzione del sistema di

intelligenza artificiale. Il mansionario aziendale, pur essendo uno strumento utile, resta in ogni caso poco duttile. Si tratta di una rigidità che, in parte, deriva dalle funzioni che debbono essere disciplinate in un certo modo, anche secondo la disciplina di vigilanza a cui normalmente sono sottoposti gli istituti di credito, e, in parte, dalla stratificazione di regolazione che negli anni avviene a livello aziendale con riguardo a figure professionali, funzioni, ruoli, responsabilità, attività, etc. Tale rigidità viene ritenuta compatibile, seppure con qualche riserva, con il modello gerarchico-piramidale dei livelli di inquadramento dei CCNL.

Tale rigidità può mostrare qualche segnale di non compatibilità con gli effetti che il sistema di intelligenza artificiale ha sulle professionalità e sulle mansioni. In particolare, un sistema di intelligenza artificiale che è teso a efficientare il modello organizzativo aziendale si caratterizza per una certa fluidità delle attività professionali, la quale non è più legata né alla figura professionale delineata dal CCNL né al mansionario, ma al processo che esso ha delineato in relazione a un certo obiettivo posto. Il CCNL fissa figure professionali e declaratorie per permettere la sussunzione delle attività svolte da un lavoratore all'interno del livello professionale individuato con quel metodo esplicativo. Tale sussunzione determina una serie di effetti giuridici che si spiegano sulle figure professionali inquadrate in un certo modo (diritti economici, diritti della persona, etc.). Il sistema di intelligenza artificiale, invece, capovolge quella logica perché esso prevede l'evoluzione da una struttura gerarchica a un sistema caratterizzato da un modello di leadership distribuito e orizzontale che valorizza il merito, garantisce agilità operativa, favorisce la trasparenza e il rispetto delle regole interne e dei valori aziendali. Cioè, sussiste una certa inconciliabilità tra il fine organizzativo-

procedimentale di un buon sistema di intelligenza artificiale e il mero fine classificatorio-gerarchico del CCNL: tale strumento giuridico rappresenta una realtà che è in sé quasi statica, dove il riconoscimento della professionalità è dato da un percorso lineare (verso l'alto normalmente) che è collegato al far bene le mansioni a cui si è adibiti. Il sistema di intelligenza artificiale è, invece, dinamico, non tiene in considerazione i livelli professionali raggiunti e da raggiungere, non crea percorsi professionali lineari, premia il merito individuale e diffuso, valuta il singolo e il collettivo quasi contestualmente, si impone per una volontà precisa di fluidità professionale verso livelli/categorie superiori e/o inferiori. In questa logica, un sistema di intelligenza artificiale che incide sull'organizzazione del lavoro potrebbe lasciare un certo spazio a un contenzioso individuale per l'accertamento di un diritto alla promozione ex art. 2103, co. 7, c.c., il quale viene a sussistere se c'è inerzia del datore di lavoro collegata a un termine decadenziale (6 mesi), c'è l'inerzia del lavoratore (il non esercizio di una volontà contraria al diritto alla promozione), c'è l'insussistenza di ragioni sostitutive di altro lavoratore in servizio.

Seconda criticità. L'introduzione di un tale sistema di intelligenza artificiale è strettamente finalizzata a una variazione continua delle mansioni, la quale ha come punto di partenza la volontà datoriale di riorganizzare il lavoro secondo un modello più efficiente e come punto di arrivo le singole volontà individuali dei lavoratori di adattarsi a tale linea generale, creando autonomamente occasioni di confronto, di auto-determinazione e di miglioramento. A tal proposito, si noti che, dal 2015 in poi, il primo comma dell'art. 2103 c.c. ha introdotto la nozione di "riconciliabilità" delle mansioni, sostituendola all'equivalenza, perno concettuale che per circa 45 anni ha permesso al giudice del lavoro di sostituirsi al datore di lavoro



in quasi ogni situazione di esercizio del potere di variazione delle mansioni, con tutte le conseguenze note in tema di demansionamento, diritto alla promozione, danni da perdita di chance, etc.. Dal 2015 in poi, infatti, la comparazione tra mansioni svolte e mansioni assegnate perde il referente interno (in passato, l'equivalenza; oggi, la riferibilità), non perde il referente esterno (mansioni da ultimo svolte). Di conseguenza, la riconducibilità si traduce praticamente nella possibilità per il datore di lavoro, nei limiti del rispetto della cd. categoria legale, di variare le mansioni del lavoratore tenendo in considerazione la professionalità classificata dal CCNL.

Nel settore del credito la professionalità classificata è di per sé già assai ampia (per esemplificare si v. la categoria dei quadri direttivi, la quale è articolata in quattro livelli retributivi e copre anche le mansioni che attengono all'effettivo esercizio di poteri negoziali nei confronti di terzi e alla rappresentanza dell'impresa – v. CCNL). In molti istituti di credito gran parte dei lavoratori sono posti nel livello dei quadri direttivi, in relazione ai quali si può agire con il potere di variazione unilaterale delle mansioni in senso orizzontale ex art. 2103, co. 1, c.c.. Le criticità, tuttavia, restano perché mediante un tale sistema di intelligenza artificiale c'è una

possibile dilatazione, quasi incontenibile, delle relative prestazioni dovute. C'è una dilatazione del debito prestazionale che è significativa perché per alcuni versi essa è potenzialmente determinata dalla macchina intelligente.

Ciò implica che la variazione orizzontale delle mansioni nel livello di quadro direttivo non ha di fatto limiti, essendo al momento gestita nell'ambito della categoria (quadri) e in relazione ai sub-livelli di retribuzione che il CCNL ha fissato per le articolazioni interne.

Ed è qui che si pone il problema. Al di là della necessaria procedimentalizzazione di tali poteri esercitati dalla macchina, anche nella logica dell'accordo quadro ETUC/Business Europe del 2020¹⁶, un sistema di intelligenza artificiale che incide sulle mansioni, potendo di fatto esercitare le prerogative ex art. 2103 c.c. dovrebbe essere verificato anche alla luce della disciplina di vigilanza che viene esercitata nei confronti delle banche. In particolare, c'è da considerare il contenuto della Circolare 17 dicembre 2013 n. 285 della Banca d'Italia ("Circolare") in materia di vigilanza bancaria, la quale ha disposto norme per rafforzare la capacità delle banche di assorbire shock derivanti da tensioni finanziarie ed economiche, anche in materia di responsabilità del personale che ha compiti di coordinamento e direttivi¹⁷. In un istituto di credito non si può fare a

¹⁶ Rinvio a Faioli 2018 e 2024. Si v. l'accordo europeo sulla digitalizzazione del 2020 in <https://www.etuc.org/system/files/document/file2020-06/Final%2022%2006%2020%20Agreement%20on%20Digitalisation%202020.pdf>

¹⁷ La Circolare disegna un assetto teso a migliorare la gestione del rischio, a rendere più efficiente la governance e a rafforzare la trasparenza e l'informativa degli istituti di credito. Ci sono disposizioni volte a disciplinare i sistemi interni di segnalazione delle violazioni (c.d. whistleblowing), a introdurre specifici presidi a fronte dei rischi connessi alla quota di attività vincolate delle banche e a chiarire alcuni dubbi

interpretativi relativi alla possibilità di esternalizzare funzioni di secondo e terzo livello a uno stesso soggetto. Il funzionamento corretto del sistema di controlli interni si basa sulla interazione tra gli organi di governance, gli eventuali comitati interni, le funzioni aziendali di controllo e le altre funzioni previste. La Circolare disciplina una serie di aspetti che attengono alla gestione del personale, ai relativi ruoli di responsabilità e ai profili di carattere remunerativo. La Circolare distingue tra "personale" (i.e. i componenti degli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo, i dipendenti e i collaboratori della banca) e "personale più rilevante" (i.e. le categorie di soggetti la cui attività professionale ha o può avere un

meno di avere una formalizzazione di organigramma/mansionario o, in alternativa, di definizioni formalizzate di poteri e responsabilità personali. C'è una nomina formale, ci sono delibere, nella prassi che le cd. deleghe che sono esercitate da alcune figure professionali per compiti specifici. Un sistema di intelligenza artificiale, pur non essendo in linea teorica incompatibile con tali formalizzazioni di poteri, è volto a superare, almeno per gli aspetti più propriamente organizzativi, le varie linee di gerarchia che possono derivare da organigrammi, mansionari, deleghe, delibere, etc. Con altre parole, si potrebbe creare un problema tra variabilità delle mansioni disposta dall'intelligenza artificiale e esposizione al rischio derivante dal mancato o parziale assoggettamento alla disciplina della Circolare.

4. Osservazioni conclusive

C'è una domanda, non esplicitata, ma chiaramente intellegibile sullo sfondo dell'attività di indagine che è stata svolta e che sta alla base della Joint Declaration del 2024: qual è la percezione dell'utilità o della dannosità dell'intelligenza artificiale per noi e in ragione delle nostre vite, normalmente condotte in famiglia, al lavoro, nel tempo libero, quando bisogna affrontare un problema di salute o di investimenti, etc.? La percezione che viene in evidenza nei luoghi di lavoro ci insegna che nessuno sa realmente se l'intelligenza artificiale

impatto rilevante sul profilo di rischio della banca o del gruppo bancario). La Circolare evidenzia che "le banche individuano altresì le tipologie di operazioni e investimenti finanziari direttamente o indirettamente effettuati dal personale più rilevante che potrebbero incidere sui meccanismi di allineamento ai rischi e, più in generale, sul perseguimento delle finalità della presente disciplina. [...] In ogni caso, le banche richiedono al personale più rilevante di comunicare le operazioni e gli investimenti finanziari effettuati che rientrano tra le tipologie preventivamente individuate

sia utile o dannosa. È probabile che quella percezione sia frutto del fatto che non si sa quale sia il livello di utilità/dannosità derivante dall'intelligenza artificiale perché, per essere diretti, si sa che le reti neurali, in relazione alle quali l'intelligenza artificiale funziona, presentano una serie di stranezze. C'è una paura diffusa, forse anche giustificabile, dato il livello di tecnofobia che attualmente circola nel dibattito sociale. Quella paura muove da più fattori, alimentati spesso da una conoscenza parziale del fenomeno e da un certo opportunismo politico. La paura crea il senso del rischio, individuale e collettivo. Dal rischio origina il bisogno di protezione e, dunque, di regolazione.

Ed è ciò che sta accadendo a livello europeo e nordamericano. Il legislatore interviene, regolando l'intelligenza artificiale, anche per dare una risposta alle paure e al senso di rischio. Anzi, il legislatore (specialmente quello europeo) ha deciso di costruire l'impianto normativo, muovendo, da una parte, dal livello di rischiosità (percepita/conoscibile in un certo momento storico) e, dall'altra, dai procedimenti di mitigazione di quel rischio secondo le medesime modalità che sono state già ampiamente sperimentate per altri fenomeni rischiosi (inquinamento dell'ambiente, utilizzo dell'energia nucleare, effetti del mercato finanziario, etc.). In tale prospettiva, è stato costruito nell'ordinamento euro-unitario un parametro di rischiosità altissima, tale da determinare il divieto

[...]" La Circolare obbliga la banca a introdurre procedimenti di controllo e di verifica interna che assegnano responsabilità a chi si ne occupa (per esemplificare, "le banche nominano un responsabile dei sistemi interni di segnalazione, il quale assicura il corretto svolgimento del procedimento e riferisce direttamente e senza indugio agli organi aziendali le informazioni oggetto di segnalazione, ove rilevanti. Il responsabile dei sistemi interni di segnalazione tiene un apposito registro delle segnalazioni")



di utilizzo di alcuni sistemi intelligenti che incidono su aspetti della dignità personale, un parametro di rischio alta, da cui deriva la possibilità di utilizzo, avendo posto in essere alcuni procedimenti ex ante ed ex post, una rischio alta medio-bassa in relazione alla quale ci sono adempimenti più deboli. Nel sistema nordamericano le vicende sono rese ancor più complesse dall'intento di regolare il fenomeno su larga scala, quasi globale, anche in ragione dell'utilizzo di infrastrutture digitali e clouds che generalmente appartengono a grandi imprese tech statunitensi¹⁸.

La metamorfosi dell'intelligenza artificiale è solo all'inizio. Le reti neurali dei modelli OpenAI GPT coinvolgono miliardi di neuroni artificiali, i quali si muovono molto diversamente dagli schemi cerebrali umani. L'intelligenza artificiale è basata su cloud potenti, ospitati in data centers che usano ogni strumento possibile su scala industriale. Essa è utilizzata quando viene richiesto, appare incapace per certi versi, sapiente per altri, ragiona per e con milioni di utenti. Non è viva, nel senso umano, ma è certamente lì, in contatto vivo, con noi, al lavoro, in città, nello svago, per bisogni essenziali come la salute e la protezione. L'intelligenza artificiale è proiezione della comunità umana che la crea, assorbendone modelli e finzioni. La paura probabilmente nasce proprio da questa consapevolezza. Essa non domina l'umano perché è finalizzata a farlo. Essa potrebbe dominare l'umano perché sta imparando a farlo da noi¹⁹. L'attuale tecnologia dell'intelligenza artificiale, pur essendo loquace, al momento è solo cerebrale perché inciampa sulla fisicità, la quale non è ancora del tutto allineata con i risultati attesi. Oggi abbiamo pochi sistemi di intelligenza artificiale, molto ingegnerizzati, di robotica avanzata, che possono effettivamente fare ciò che una persona umana riesce a fare

normalmente perché si richiede la mappatura piena del contesto, molti specialisti e ingegneri, ore di addestramento. Risolvere la parte dei problemi della fisicità sarà la grande sfida del prossimo decennio, sapendo che se i neuroni possono farlo, allora possono farlo anche le reti neurali. Migliaia di reti neurali possono imparare migliaia di cose diverse allo stesso tempo, quindi condividere tutto ciò che hanno imparato con altre forme di intelligenza artificiale e così procedere nell'apprendimento. Tutto si ricrea continuamente, nulla si distrugge.

Tutto ciò va posto in relazione alle domande di senso che ci siamo posti all'inizio: il nostro ordinamento sindacale è certamente pronto per una riforma, seppur basata su forme di auto-regolamentazione, che possa incidere sulla disciplina delle scadenze contrattuali. Si dovrà trovare il modo per far mutuare un meccanismo giuridico efficace, simile o complementare a quello del credito che abbiamo studiato in questo saggio.

La procedimentalizzazione della posticipazione del termine finale di efficacia del CCNL del credito ha determinato di fatto la creazione di una cabina di regia paritetica tra sindacato e organizzazione datoriale che ha limitato gli effetti di lite individuale e collettiva. Ciò può essere replicato anche in altri settori, nel passato caratterizzati da lentezze e ritardi.

In assenza di auto-regolamentazione delle parti sociali, la norma di legge potrebbe porre alcuni elementi procedurali volti al rispetto delle scadenze contrattuali, con il coinvolgimento di istituzioni ministeriali o di organismi di rilievo costituzionale, come il CNEL, a cui assegnare funzioni più appropriate. In questa prospettiva, andrebbe altresì regolata, secondo il metodo del diritto sindacale, la dissociazione del datore di lavoro dalla relativa organizzazione di rappresentanza e i relativi effetti giuridici sul

¹⁸ Rinvio ai miei studi recenti in Faioli 2024.

¹⁹ Faioli 2021.

vincolo al CCNL. È quasi incredibile che non ci sia, a oggi, una forma di etero o auto-regolazione di un fenomeno così complesso come quello della dissociazione datoriali dalla organizzazione di rappresentanza. Il che dimostra una certa immaturità del nostro sistema. Relazioni industriali ben organizzate, con una bilateralità funzionale agli scopi contrattuali, permettono una vera gestione dei micro-conflitti interni alle organizzazioni datoriali e/o sindacali. E, di conseguenza, tutto ciò incide positivamente sulla determinazione di voci retributive, flessibilità contrattuali, orario, polivalenza, etc.

Le prime strutture che possono supportare un diritto sindacale e del lavoro che risponde a tali domande sono già insite nelle norme del Rinnovo e della Joint Declaration del maggio 2024. La funzione della bilateralità, la composizione dei conflitti attivati durante il percorso negoziale, la definizione di regimi di nuova generazione sono tendenze da osservare, anche in vista di una possibile replicabilità in altri settori produttivi.



Appendice - Tabelle retributive

Efficacia temporale del CCNL – dal 23.12.2023 al 31.3.2026

MINIMI DI RETRIBUZIONE								
Livelli Credito	Livelli SIM	Qualifiche	Dall'1.12.2010		Stipendi			
			Scatti	ex-ristr	1.7.2023	1.9.2024	1.6.2025	1.3.2026
Area Q								
4 liv.	QA	Quadri Direttivi	95,31	14,30	4.911,48	5.045,85	5.113,03	5.160,06
3 liv.	QA	Quadri Direttivi	95,31	14,30	4.180,89	4.297,64	4.356,02	4.396,88
2 liv.	QB	Quadri Direttivi	41,55	7,99	3.760,45	3.871,28	3.926,69	3.965,48
1 liv.	QB	Quadri Direttivi	41,55	7,99	3.547,80	3.653,43	3.706,24	3.743,21
3a area professionale								
4 liv.	A e B	Capo Ufficio	41,55	7,99	3.156,90	3.256,90	3.306,90	3.341,90
3 liv.	B	Vice Capo Ufficio	41,55	7,99	2.899,88	2.986,15	3.029,29	3.059,49
2 liv.	C	Capo Reparto o sezione	41,55	7,99	2.739,63	2.821,13	2.861,88	2.890,41
1 liv.	C	Impiegato 1*	41,55	7,99	2.599,29	2.676,62	2.715,28	2.742,34
Ex 1* e 2a area professionale		Impiegato 2*, operai specializzati, commessi, operai, guardie, ecc.	29,07	5,59	2.350,10	2.420,02	2.454,98	2.479,45

UNA TANTUM

Gli aumenti mensili definiti con Accordo di Rinnovo CCNL del 23.11.2023 per il periodo intercorrente tra il 1° luglio 2023 e il 30 novembre 2023 vengono riconosciuti sotto forma di importo Una tantum secondo le misure e le condizioni di seguito indicate:

Inquadramento	Importo Una tantum
QD 4° livello	1.679,60
QD 3° livello	1.459,40
QD 2° livello	1.385,35
QD 1° livello	1.320,35
3a area, 4° livello	1.250,00



3a area, 3° livello	1.078,40
3a area, 2° livello	1.018,75
3a area, 1° livello	966,60
Area unificata (ex 1a e 2a area professionale)	873,95

Tale importo: spetta al personale in servizio alla data del 23.11.2023; è computato pro quota in relazione all'eventuale minor servizio retribuito prestato dall'interessato nel medesimo periodo; è ridotto nei casi di lavoro a tempo parziale in relazione al minor orario prestato; è sterilizzato ai fini degli istituti contrattuali, tranne che per il TFR e per i trattamenti di quiescenza e/o di previdenza aziendale.

RETRIBUZIONE APPRENDISTI

Periodo	Minimi			
	1.7.2023	1.9.2024	1.6.2025	1.3.2026
3ª area professionale				
Livello 4				
primi 18 mesi	2.899,88	2.986,15	3.029,29	3.059,49
ultimi 18 mesi	3.156,90	3.256,90	3.306,90	3.341,90
Livello 3				
primi 18 mesi	2.739,63	2.821,13	2.861,88	2.890,41
ultimi 18 mesi	2.899,88	2.986,15	3.029,29	3.059,49
Livello 2				
primi 18 mesi	2.599,29	2.676,62	2.715,28	2.742,34
ultimi 18 mesi	1.679,89	1.679,89	1.679,89	1.679,89
Livello 1				
primi 18 mesi	2.350,10	2.420,02	2.454,98	2.479,45
ultimi 18 mesi	2.599,29	2.676,62	2.715,28	2.742,34

**Riferimenti Bibliografici**

- Bianchi M.T. (2019), Fintech. Trasformazioni del sistema bancario, in Bianchi M.T. (a cura di), Working Papers Fondazione G. Brodolini, n. 16, 1 ss.
- Bonanomi Gi. (2023), Sull'illegittimo esercizio dello "ius variandi" e sul risarcimento del danno da demansionamento, in ADL Argomenti di diritto del lavoro, n. 3, 618 ss.
- Brummer C., Yesha Y. (2019), Fintech and the Innovation Trilemma, in Georgetown Law Journal, n. 107, 235 ss.
- Calcaterra L. (2023), L'art. 2103 c.c. dopo il "Jobs act" e la latitudine dell'obbligo datoriale di "repêchage", in Labor, n. 6, 585 ss.
- Ciucciovino S. (2022), Professionalità, occupazione e tecnologia nella transizione digitale, in federalismi.it, n. 9, 129 ss.
- Delfino M. (2023), Artificial Intelligence, Robotics and Fundamental Rights, in Italian Labour Law e-Journal, n. 2, 35 ss.
- Delogu A. (2013), L'accordo quadro sugli assetti contrattuali nel settore bancario, in RGL, n. 1, 199 ss.
- Durante G. (2003), Il dialogo sociale europeo nel settore bancario, in DRI, n. 2, 259 ss.
- Faioli M (2017), Gli enti bilaterali tra obbligo e libertà nel sistema normativo italiano, Fondazione G. Brodolini, Roma
- Faioli M (2021), Indagine sulla contrattazione collettiva dell'edilizia e sulle relative istituzioni paritetiche, Giappichelli, Torino
- Faioli M. (2018), Mansioni e macchina intelligente, Giappichelli, Torino
- Faioli M. (2019), "Fintech", perimetro contrattuale e relazioni industriali. Il rinnovo del dicembre 2019 tra problemi e prospettive, in Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, n. 2, 229 ss.
- Faioli M. (2023), Finanziamento, transizioni industriali e formazione continua: qualità della riforma delle integrazioni salariali, in Diritti lavori mercati, n. 1, 11 ss.
- Faioli M. (2024), Robot Labor Law. Linee di ricerca per una nuova branca del diritto del lavoro e in vista della sessione sull'intelligenza artificiale del G7 del 2024, in federalismi.it, n. 8, 182 ss.
- Gargiulo U. (2023), Intelligenza artificiale e poteri datoriali: limiti normativi e ruolo dell'autonomia collettiva, in federalismi.it, n. 29, 171 ss.
- Giugni G. (1960), Introduzione allo studio dell'autonomia collettiva, Giuffrè, Milano
- Giugni G. (1963), Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro, Jovene, Napoli
- Katz H. C., Kochan T.A., Colvin A.J.S. (2015), Labor Relations in a Globalizing World, Cornell University Press, Ithaca
- Liso F. (1982), La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale, Franco Angeli, Milano
- Treu T. (2019), Regole e procedure nelle relazioni industriali: retaggi storici e criticità da affrontare, in WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 396/2019
- Vardaro G. (1985), Contratti collettivi e rapporto individuale di lavoro, Franco Angeli, Milano