

3



Digitalizzazione, il lavoro che cambia

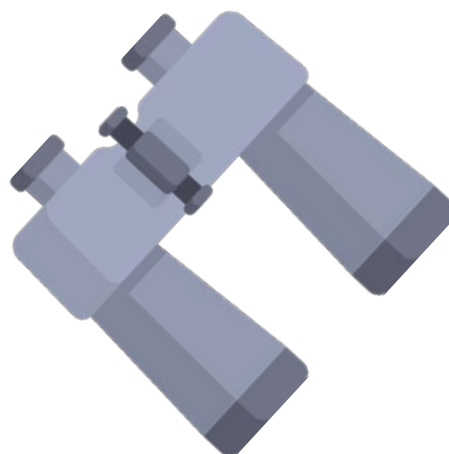
Contesto e scenari

Un'inchiesta sulle trasformazioni del lavoro nel settore del
credito e delle assicurazioni nell'area metropolitana di Milano



Definire il contesto

Una visione di parte
sulla trasformazione



Per meglio definire il contesto in cui si colloca l'inchiesta, ci siamo confrontati anche con alcuni manager del settore, che attraverso una serie di interviste hanno esplicitato le loro valutazioni in ordine ai cambiamenti del modello di business, all'impatto delle nuove tecnologie, alle trasformazioni del lavoro.

Il settore finanziario/assicurativo costituisce un luogo cruciale per l'osservazione dei grandi processi di trasformazione in atto:



- per la funzione strategica che ricoprono nel sistema economico, le banche e le assicurazioni esprimono **MODELLI ORGANIZZATIVI** che hanno una valenza eccedente il loro campo specifico;
- le imprese bancarie e assicurative impiegano direttamente migliaia e decine di migliaia di persone, mediamente detentrici di competenze qualificate: **è su questo tipo di organizzazioni che le nuove tecnologie promettono di esercitare un IMPATTO MAGGIORE**, in termini quantitativi (numero di occupati) e qualitativi (cambiamento profili, *skill* richiesti, e via di seguito);
- banche e assicurazioni sono organizzazioni *retail* in cui **il ridisegno delle relazioni tra offerta e domanda di servizi è più sensibile ai CAMBIAMENTI ABILITATI DALLA DIGITALIZZAZIONE**;
- per lungo tempo il lavoro finanziario ha rappresentato per definizione **PIENA INTEGRAZIONE E RELATIVO BENESSERE**; diverse delle condizioni che assicuravano ai lavoratori del settore un premio retributivo si sono tuttavia affievolite o stanno venendo meno.

Tendenze di fondo

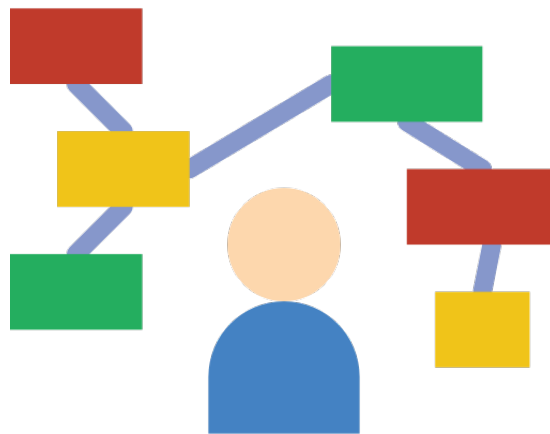
“Il cambiamento c'è sempre stato, ciò che caratterizza questa fase è la sua velocità; la tecnologia è tra gli elementi di accelerazione”

La questione tecnologica non è una
variabile indipendente,

ma va posta in relazione con gli assetti dei mercati, la
regolazione politica, la struttura dei lavori, le specifiche
esigenze della valorizzazione.

La tecnologia è l'anello finale di una concatenazione di
processi che hanno origine nell'economia e nella società:

- **le pressioni industriali,**
- **le pressioni regolative,**
- **l'impatto tecnologico.**



Molti degli scenari oggi proposti attendono
una verifica; ogni innovazione implica
sperimentazione, fallimenti, errori, cambi di
direzione.

Le pressioni industriali

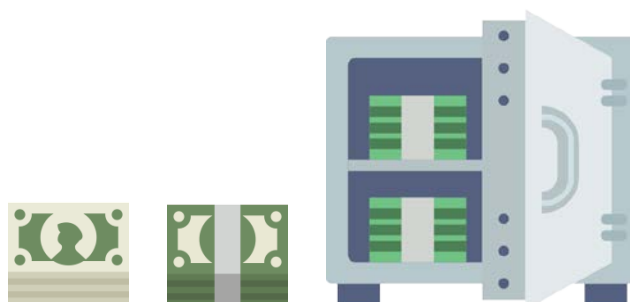
- Le performance del settore bancario in Italia è ancora intrecciata con l'“economia reale”.
- L'economia italiana, a partire dal 2008, ha accusato nei confronti di tutte le economie avanzate un arretramento vistoso di tutte le grandezze economiche: valore aggiunto, produzione industriale, produttività, investimenti, redditi, consumi, occupazione, ecc.
- Tutto ciò ha impattato sulla qualità degli attivi delle banche; la contrazione dell'economia ha reso più difficile per imprese e consumatori la restituzione dei prestiti e il pagamento degli interessi.

Abbiamo una base di imprese più piccole e indebitate con le banche rispetto agli altri paesi. Noi siamo banco-centrici e parte della crisi è legata al fatto che questa banco-centricità si è inceppata.



- Il business caratteristico delle banche è sottoposto a pressioni strutturali. I ricavi derivanti dal differenziale tra tassi d'interesse di breve e lungo periodo, si sono notevolmente ridotti e la redditività fortemente ridimensionata rispetto al periodo pre-crisi.
- L'intermediazione finanziaria è entrata in una “fase matura”, dove si compete sul filo del rasoio, con innovazioni incrementali e risparmio, efficienza, razionalizzazione, nel quadro di **accresciute spinte concorrenziali e di una tendenza alla concentrazione.**

I tassi resteranno bassi in modo strutturale, e questo è importante per le banche in genere, ma soprattutto per quelle italiane, più legate alla struttura dei tassi; tassi bassi significano grossissima compressione dei ricavi.



Le pressioni regolative



Già prima della crisi il settore era stato oggetto di regolamentazione allo scopo di incrementare i requisiti di capitale e la solidità patrimoniale degli istituti.

In particolare, l'accordo di Basilea 2, in vigore dal 1° gennaio 2008, è fondato sui tre pilastri della ridefinizione dei requisiti patrimoniali, dei poteri di controllo delle autorità di vigilanza e della disciplina di mercato.

I provvedimenti del Comitato di Basilea, noti come accordi di Basilea 3, hanno introdotto ulteriori misure finalizzate a migliorare la trasparenza e la gestione del rischio.

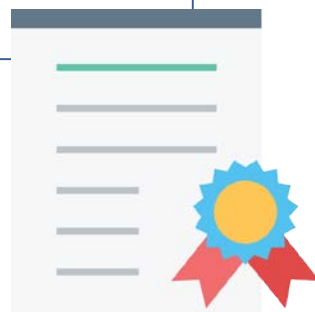
È in fase di discussione, inoltre, l'introduzione di criteri standard per la valutazione dei rischi, che presupporrebbe ulteriori incrementi di capitale accantonato.

E nel settore assicurativo?

Il tema delle pressioni industriali si pone in termini differenti nel settore assicurativo, che in questi anni ha mantenuto una performance e livelli di redditività positivi.

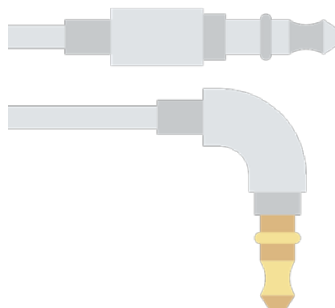
Nel lungo periodo, le assicurazioni hanno espresso maggiore stabilità rispetto alle banche, nel quadro però di una costante erosione dei margini nei prodotti di massa a copertura obbligatoria, non compensata dalla crescita dei segmenti più redditizi.

Tra le imprese assicurative non c'è stato uno shock paragonabile a quello vissuto dalle banche. Anche per questa ragione la spinta al cambiamento e all'innovazione è stata meno evidente.

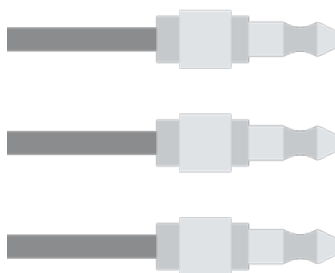


La pressione tecnologica

La combinazione tra pressioni industriali e regolative (più capitale necessario per fare credito, decrescente redditività del capitale raccolto) ha contribuito a trasformare in profondità l'ambiente competitivo del settore.

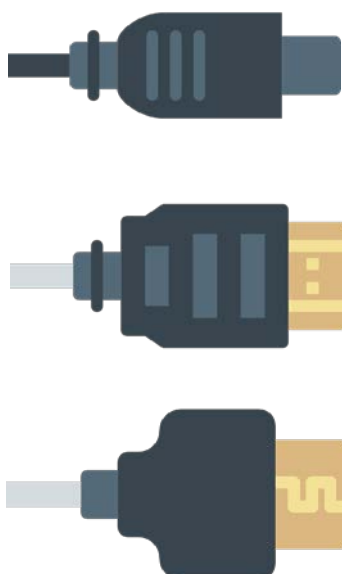


Il terzo grande fattore di cambiamento è quello tecnologico.



La nuova generazione di tecnologie ha prodotto nella società trasformazioni radicali, con la crescita delle infrastrutture di rete, la nascita e la diffusione di *device* più potenti e flessibili, la rottura dei vincoli fisici alla circolazione di informazioni, contenuti, servizi, la crescita dell'alfabetizzazione ai linguaggi e alle modalità d'uso del digitale, l'emergere di nuovi orientamenti culturali.

Non c'è ambito della grande economia, dei mercati locali, del lavoro e della vita quotidiana, che non sia già interessato e – soprattutto – che non sarà coinvolto dalle modalità di interazione, lavoro, coordinamento, uso dei contenuti abilitato dalle tecnologie.



Il mondo finanziario è da sempre tra i principali *early adopter* dell'innovazione tecnologica.



Ma le tecnologie digitali avrebbero portato comunque cambiamenti significativi nel sistema

- a livello di **distribuzione** (moltiplicazione dei canali, disintermediazione, nuovi prodotti, ridisegno delle modalità di relazione);



- di **analisi dei mercati** (profilatura, archivi informativi, personalizzazione dell'offerta);



- di **razionalizzazione delle procedure** (analisi e valutazione del merito creditizio, network e lavoro in team, semplificazione organizzativa, ecc.);



- di potenziamento delle **attività di intelligence**.



È all'incrocio tra questi processi che sta prendendo forma l'impresa finanziaria digitale

Questa impresa è più che mai “situata”, determinata da precise configurazioni sociali ed economiche, ed è funzionale a precise visioni della finanza, dei mercati, della circolazione monetaria.



Molti degli scenari oggi proposti attendono una verifica; ogni innovazione implica sperimentazione, fallimenti, errori, cambi di direzione.

Solo nei documenti dei *think tank* globali il futuro è già scritto.

L'insieme delle innovazioni spinte o abilitate dalle pressioni industriali, regolative, tecnologiche, converge verso **l'accelerazione**:

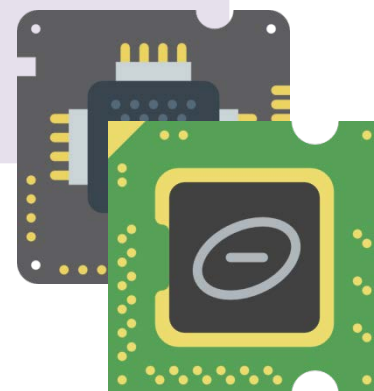
- ❖ della circolazione di moneta;
- ❖ delle pratiche di consumo, risparmio, investimento, gestione delle ricchezze.



Lo sviluppo di offerte e servizi converge verso due grandi processi indissolubilmente connessi e intrinseci all'innovazione “industriale”:

- ❑ **Ampliamento** del campo d'azione potenziale delle imprese, attraverso nuove sinergie, combinazioni di fattori, innovazioni di prodotto, costruzione di nuovi modelli di business.
- ❑ **Efficienza** perseguita attraverso la standardizzazione di processi, e dunque risparmi in ordine a molteplici input.

L'impatto tecnologico



- **I canali di relazione e contatto.**

È l'impatto più evidente delle nuove tecnologie, che stanno trasformando radicalmente le modalità di relazione con i clienti.



- **I prodotti/servizi.**

Aumenterà la competizione sulle attività ordinarie e sui servizi *on demand*, e crescerà la contendibilità dei servizi bancari e assicurativi da parte di *new comers* o concorrenti non finanziari.



- **Processi di produzione e organizzazione interna.**

L'automazione dei processi operativi è uno dei maggiori campi d'investimento delle imprese finanziarie. Tutto ciò che può essere applicato ai clienti esterni, infatti, vale anche per i dipendenti.



- **Le attività di analisi e di *intelligence*.**

Una parte importante del lavoro di back office è già realizzata con l'ausilio di sistemi "intelligenti". Lo sviluppo della *big data analysis* e dell'intelligenza artificiale contribuiranno a un'ulteriore diversificazione dei servizi, delle modalità del marketing, della personalizzazione dell'offerta.



- **Sicurezza.**

Più di ogni altro *support service* è il tema della sicurezza a essere destinatario di attenzioni e investimenti crescenti.

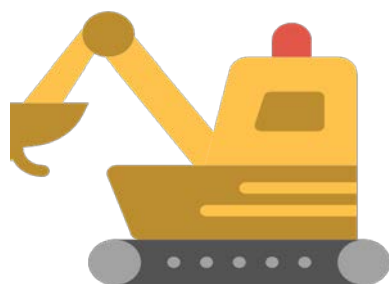
I vincoli e gli attriti alla digitalizzazione

Le banche e le società assicurative effettuano crescenti investimenti nelle ICT ma la realtà è ancora lontana dai modelli descritti nei report.

- Le indagini di *reputation* sull'opinione pubblica rilevano da anni che la fiducia nei confronti di banche e assicurazioni è attestata su livelli molto bassi. L'impatto effettivo di molte innovazioni, anche di prodotto/servizio, potrebbe scontrarsi con questa diffidenza.
- Non meno importanti sono le resistenze interne alle organizzazioni, e non si parla dei dipendenti ma degli stessi *management*.
- L'adeguamento tecnologico avviene in ordine sparso. Si osserva la compresenza di attori che hanno deciso di puntare in modo strategico sull'innovazione e altri che mantengono un orientamento prudente o procedono per piccoli passi.
- L'incertezza e la prudenza di molti operatori deriva, oltre che dalla rilevanza dei costi d'implementazione, anche dagli esiti non consolidati di molte innovazioni; le quali devono rendere più di quanto costino, o in termini di risparmio, o di ampliamento del business e dei ritorni correlati. Infatti, la redditività di molte soluzioni è ancora tutta da verificare.
- La "finanza digitale" richiede individui adeguatamente socializzati alle nuove tecnologie e – ancor più – *antropologicamente* "formati" ai valori, ai linguaggi, alla logica di funzionamento dei mercati di riferimento.



La "banca del futuro" è oggi un cantiere aperto.

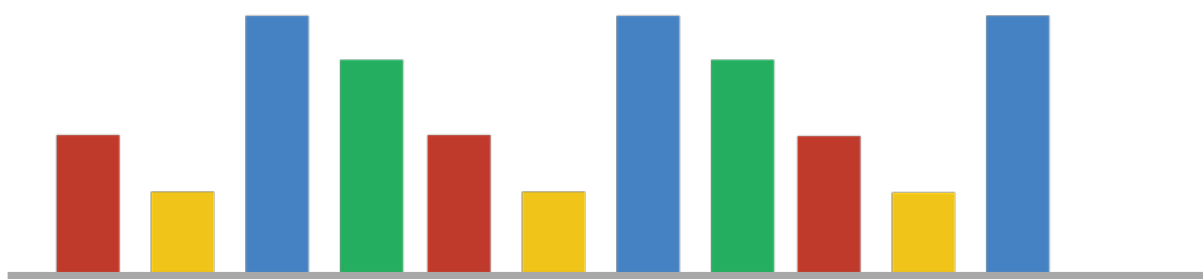




Le ricadute

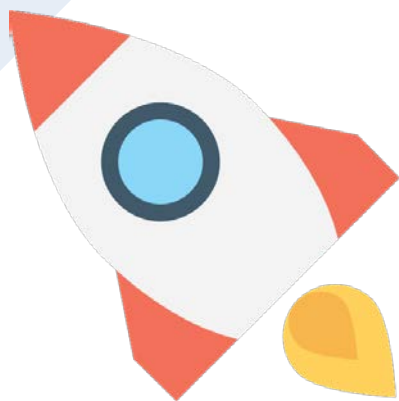
Le imprese finanziarie appaiono oggi interessate da una svolta “industriale”.

Le banche sono entrate in una fase “matura”, dove non si compete più attraverso l’espansione dei mercati, ma attraverso la spinta al risparmio, all’efficienza, al miglioramento qualitativo, alla produttività.



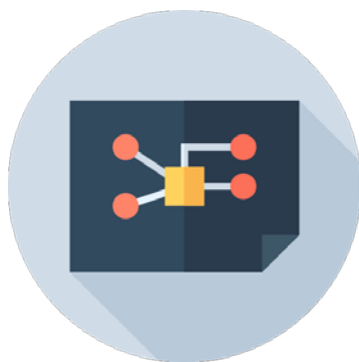
- Nel “mass market” si compete sulle economie di scala e di rete, sull’efficienza, sul design dei canali e delle soluzioni front-end.
- Le fonti del valore si spostano e danno luogo a una nuova focalizzazione del business, con un trasferimento dei margini da interessi alle altre componenti.
- Nicchie di mercato potrebbero assicurare margini di redditività interessanti agli operatori capaci di assicurare servizi con caratteristiche qualitative di livello.
- Lo sviluppo tecnologico e l’accresciuta complessità favoriscono la crescita di operatori specializzati nei servizi alle imprese bancarie e assicurative, in settori come pagamenti digitali, monetica, security e svariati altri.
- La digitalizzazione presuppone investimenti importanti nelle piattaforme e nelle applicazioni, che devono caratterizzarsi per usabilità, accessibilità, modalità user-friendly.
- Il ridisegno dei canali di relazione con i clienti fornirà impulso alle attività di analisi, profilatura, intelligence, basate sui dati generati dagli utenti stessi.
- Questo campo è ritenuto in grado di abilitare la quadratura del cerchio tra “industrialità” e “personalizzazione”.





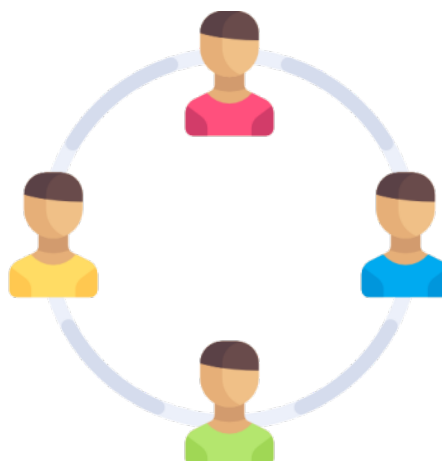
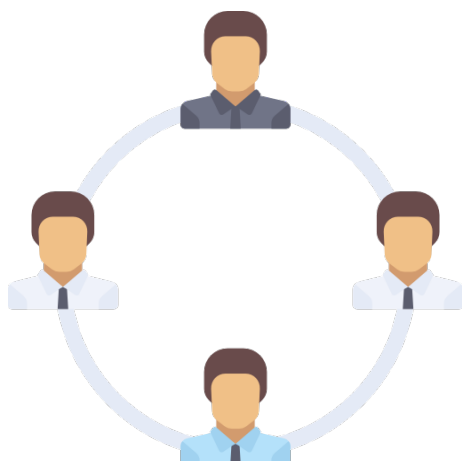
- Si da per scontata la **crescita e la concentrazione** intorno ai poli più forti e la capacità dei maggiori gruppi di affrontare con successo la sfida della banca digitale e connessa, ma il superamento dell'attuale configurazione potrebbe anche trovare limiti nella forte fidelizzazione dei clienti delle banche locali.
- Nella fase attuale, **le banche e le compagnie assicurative non possono permettersi di accumulare ritardi cognitivi e tecnologici.**
- Le nuove tecnologie, ma anche i cambiamenti della domanda, consentono di sviluppare prodotti diversi o diversamente concepiti, che possono **aprire la strada a nuove fonti di ricavo.**
- I first mover della digitalizzazione hanno un vantaggio sui follower – piattaforme sperimentate, reputazione, conoscenze organizzative, ecc. – e soprattutto non sono “zavorrate” dall'esigenza di riconvertire il personale cresciuto con altri modelli, né di ridimensionare le loro strutture di rete.
- Nel settore si stanno proponendo attori “non finanziari”: rientrano nel campo sia consolidati colossi del web e (Google, Apple, Amazon, Alibaba, ecc.), delle TLC, ma anche agili start up *fintech* e altri attori del campo finanziario (Poste, Assicurazioni) o *corporate*. Il successo potenziale dei nuovi concorrenti risiede nella possibilità di aggredire specifici segmenti del mercato a costi competitivi o con servizi gratuiti, di supporto ad altre fonti del valore.





I canali distributivi

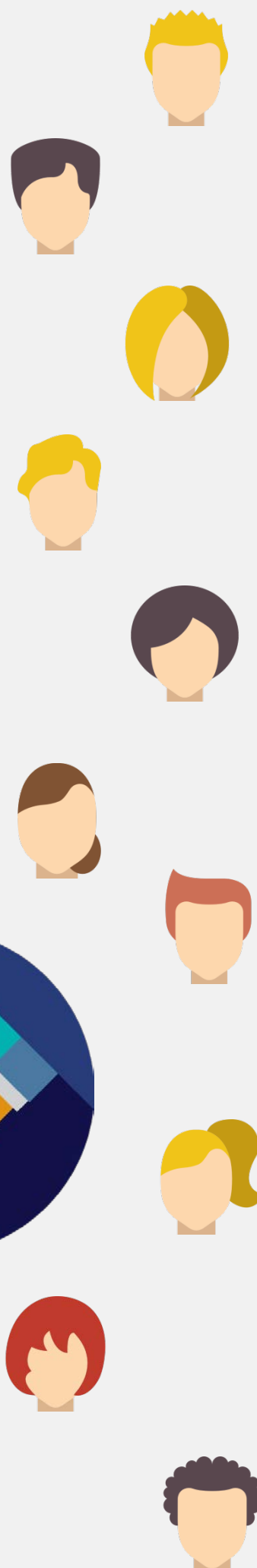
- Un ruolo cruciale è occupato dai cambiamenti nei canali distributivi, di contatto e relazione con la clientela.
- La tecnologia rende diverso il modo di lavorare all'interno della banca, ma soprattutto rende diverso il rapporto tra cliente e banca.
- La parola d'ordine è il passaggio dalla multi-canalità alla cosiddetta omni-canalità, basata sull'integrazione e sulla coerenza tra i canali, utilizzabili dai clienti secondo necessità, anche se al momento pochi operatori sembrano aver raggiunto gli standard d'integrazione attesi e un'adeguata *customer experience*.
- L'integrazione dei canali è un fattore di competizione non derogabile.
- I servizi dovranno sempre più caratterizzarsi per forti elementi di personalizzazione.
- La società contemporanea si orienta verso servizi attivi 24 ore al giorno per sette giorni alla settimana.
- Per determinati clienti, perlopiù con limitata disponibilità economica, soprattutto se giovani, la soluzione del robo-advisor potrebbe risultare vincente.
- Ancora da sviluppare, ma oggetto di crescente attenzione e sperimentazione, è l'adozione di modelli di relazione basati sulla logica dei *social network*, soprattutto in direzione delle fasce più socializzate a questi strumenti.
- *Noi abbiamo una community; siamo andati a intercettare le discussioni che avvenivano tra utenti sui forum on line. Visto che c'erano clienti che davano informazioni spontaneamente, abbiamo trasferito queste discussioni in casa nostra. In questo modo, i nuovi clienti oggi trovano più facilmente altri clienti con cui confrontarsi.*
- Misurarsi su questo terreno presuppone un orientamento alla trasparenza e comporta il rischio di commenti negativi sui social e nei forum on line. D'altra parte la possibilità, come avviene per altri tipi di servizi scambiati sul mercato, di condividere informazioni e conoscenze è intrinseca agli usi sociali della rete e costituiscono una forma di potere degli *user* che le imprese più avvertite stanno imparando a riconoscere e utilizzare a proprio vantaggio.



La presenza fisica non scompare

- Larghe fasce di popolazione hanno ancora nello sportello l'unico punto di contatto con la banca.
- Anche i clienti evoluti continuano a richiedere la relazione diretta; domandano servizi specialistici per i quali pretendono la relazione vis-à-vis con un esperto.
- Nei prossimi quattro anni, in base ai piani industriali presentati dai maggiori gruppi, è prevista una nuova forte contrazione, oltre che una diversificazione della rete secondo un modello basato sulla compresenza tra filiali *hub* (in cui è mantenuta la gran parte dei servizi) e filiali "satellite" a forte intensità tecnologica.
- L'agenzia non scomparirà ma muterà le sue funzioni e i servizi erogati.
- Anche le banche nate esclusivamente on-line si orientano verso l'implementazione di un presidio fisico.

Se devo gestire il risparmio di qualcuno, probabilmente dovrò essere disponibile a incontrare questa persona, che per darmi fiducia vorrà conoscermi...

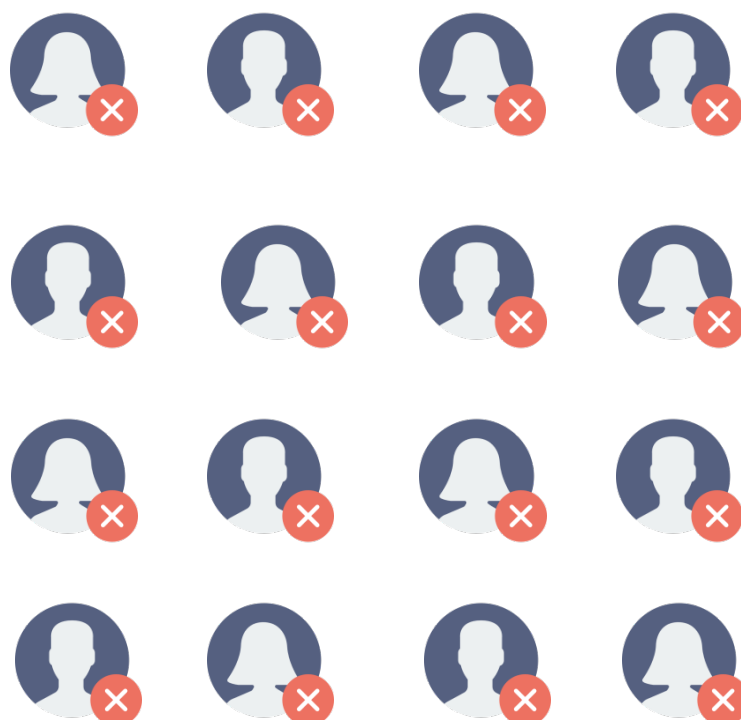


Gli effetti sul lavoro

La riflessione sul “lavoro digitale” rimane un tema specialistico e assume evidenza solo in rapporto all’impatto occupazionale.

Tuttavia la questione non può essere ridotta a mera contabilità del saldo occupazionale; occorre entrare nel merito delle trasformazioni qualitative per riflettere su cosa significhi “lavoro digitale”, nelle banche, nelle assicurazioni e oltre.

- Le imprese finanziarie del futuro saranno sempre meno “sportello” e sempre più piattaforme e app digitali.
- Una parte importante del lavoro bancario e assicurativo non scompare ma semplicemente viene erogato dagli utilizzatori finali, i clienti stessi.
- Parte delle attività dell’industria dei risparmi, delle polizze e dei prestiti ha iniziato ad essere svolta da soggetti esterni al perimetro del settore.
- Una parte importante dei “beni intermedi” della filiera è svolta da società del ramo IT, anch’esse non ricomprese nel campo del lavoro finanziario e assicurativo.
- *C’è una tendenza a de-verticalizzare l’organizzazione dando più autonomia alle persone e quindi si riducono le posizioni di coordinamento, di supervisione e controllo.*
- La digitalizzazione accelera il tempo, consente di misurare la performance, comprime la sequenza delle operazioni, abilita approcci *multitasking*, riduce i tempi morti, e così via...



Il lavoro iniziato con l'inchiesta sulla crisi e la metamorfosi del settore finanziario e assicurativo, osservato dal punto di vista delle lavoratrici e dei lavoratori, prosegue ogni giorno nelle aziende con i quadri sindacali, le delegate, i delegati, le iscritte e gli iscritti di FISAC CGIL di Milano.



Seguici su Facebook:

→ @fisacmilano

→ <https://www.facebook.com/fisacmilano/>

Piano dell'opera

I risultati della ricerca sono pubblicati in 5 dispense tematiche:

1. Introduzione del Segretario Generale di FISAC CGIL Milano
2. Presentazione d'insieme dei risultati della ricerca
- 3. Contesto e scenari**
4. Le risposte delle lavoratrici e dei lavoratori
5. Il rapporto col sindacato

Rielaborazione delle risultanze e delle relazioni conclusive della ricerca a cura di Sandro Moretti, FISAC CGIL Milano

