

## Sharing Economy, Gig e On Demand Economy, Algocrazia: come cambiano i paradigmi del lavoro

*Digitalisation in banks, the new job paradigm*

Giorgio Mieli

### Keywords

Digitalizzazione, risorse umane, lavoro

### Jel codes

G21, J24, M15

**Anche in Italia, la digitalizzazione è ormai parte integrante delle strategie di servizio di molte imprese e certamente di quelle bancarie. Ciò orienta all'individuazione di nuove professionalità, all'acquisizione di nuove competenze, all'attenzione verso nuove attività che favoriscano lo sviluppo sostenibile e l'occupazione. Ma anche alla destrutturazione dei paradigmi tipici del lavoro con il venir meno della distinzione netta tra lavoro autonomo e subordinato e delle nozioni tradizionali di spazio e tempo di lavoro.**

*Digitalisation has deeply changed businesses service strategies and the banking industry is no exception. This leads to the identification and acquisition of new skills to promote sustainable growth and employment and it means gradually moving beyond the distinction between autonomous work and subordinate employment and the traditional work schedules and locations.*

### 1. Innovazione tecnologica e risorse umane

È indiscutibile che la digitalizzazione sia ormai parte integrante delle strategie di servizio di molte imprese e certamente di quelle bancarie. Ciò orienta all'individuazione di nuove professionalità, all'acquisizione di nuove competenze, all'attenzione verso nuove attività che favoriscano lo sviluppo sostenibile e l'occupazione.

Come sottolineato dal Governatore della Banca d'Italia nelle *Considerazioni* del 29 maggio, «la questione della qualità del capitale umano assume particolare rilevanza nella prospettiva di una crescente diffusione delle nuove tecnologie e della conseguente minore domanda di lavoro per attività standardizzate e ripetitive».

«I robot al posto dei bancari»: è invece il grido d'allarme

dei giornali come ad esempio è avvenuto recentemente parlando delle strategie del colosso americano Citigroup o del gruppo Deutsche.

In Italia la situazione appare più variegata: non può negarsi che la digitalizzazione di processi e servizi possa determinare una riduzione delle risorse umane in banca, per esempio Intesa Sanpaolo ha previsto nel piano industriale 2019-2021 la riconversione di 2.800 risorse verso figure lavorative a più alto valore aggiunto e l'assunzione di dipendenti che gestiscano il contatto con il cliente.

L'Ad Carlo Messina in occasione del Congresso *Uilca* del giugno scorso ha dichiarato di considerare strategica la banca tradizionale, non il Fintech e ha sottolineato che «gli investimenti nell'innovazione sono necessari ma l'importante alla fine è potersi guardare negli occhi e questo può avvenire solo nei luoghi fisici che sono le filiali o altri centri

Articolo redatto sulla base della relazione svolta dall'autore al Forum ABI HR del 26 giugno 2018.

di accoglienza... Al di là dello schermo di computer e algoritmi i clienti affidano i risparmi alle persone, non a una macchinetta o a un robot».

Più che in un'ottica di tagli e di demonizzazione dell'avvento dei robot occorre affrontare il tema sotto il profilo della riqualificazione delle risorse verso operatività a più alto contenuto qualitativo.

## 2. Nuove competenze e nuove professioni

Nell'attuale fase di digital transformation si sente un particolare bisogno di sviluppare nuove competenze e nuove professioni e di alimentare le soft skill: la capacità di comunicare, competenze emotive (emotional intelligence, gestione dello stress, flessibilità, resilienza), competenze cognitive (pensiero critico, problem solving, creatività, gestione del tempo, capacità di analisi e di sintesi), competenze relazionali (social intelligence, empatia, capacità di ascolto, working in team).

Queste competenze inducono comportamenti positivi e aiutano ad affrontare i cambiamenti; esse sono espressione di una società più «liquida» nel cui ambito devono trovare valorizzazione il riconoscimento di professionalità che si evolvono e la formazione che sempre di più deve risultare continua e svolgersi lungo tutto l'arco della vita lavorativa e in raccordo sempre più stretto tra mondo del lavoro e mondo della formazione, in un'ottica di «occupabilità» e non di garanzie, sulla carta, della stabilità dell'occupazione. Ancora con le parole del Governatore: «Senza adeguati investimenti in formazione, pubblici e privati, gli effetti negativi sull'occupazione saranno forti, le disuguaglianze di reddito si accentueranno. Per contrastare questi rischi bisogna intervenire con decisione: comprendere tutta l'importanza di una formazione che abbracci, oltre agli anni dell'istruzione, l'intera vita lavorativa costituisce una sfida cruciale per il nostro Paese».

Per altro verso l'innovazione tecnologica consente di sviluppare chatbot: software progettati per simulare conversazioni tra intelligenze artificiali ed esseri umani anche con

capacità di «riconoscimento emozionale». Le applicazioni sono ancora limitate, ma in continua evoluzione con la prospettiva di risparmiare sui costi dei servizi, accelerando i tempi di risposta, evadendo la maggior parte delle domande di routine e liberando gli operatori per lo svolgimento delle attività più impegnative.

L'utilizzo degli algoritmi, sempre più sofisticati, pone questioni nuove anche nel campo della gestione delle persone: essi possono incidere sulla valutazione delle prestazioni sia sul piano quantitativo che qualitativo. Ciò può incidere sulle informazioni ai lavoratori, sulle modalità di formazione, sull'elaborazione di rating reputazionali, sugli effetti che le valutazioni hanno sul rapporto di lavoro (incentivi economici, promozioni e persino licenziamenti).

Pensiamo ai casi Foodora, Deliveroo, Justeat, Glovo, o Dominos Pizza, legati al mondo della ristorazione e caratterizzati dal connubio tra tecnologia (le piattaforme digitali su cui si basa la gestione del servizio di delivery) e la semplicità delle mansioni (la consegna di pasti e l'utilizzo di mezzi di locomozione come la bicicletta e il motorino). Si veda l'interessante studio pubblicato sul n. 8, giugno 2018, *Inappolicybrief*, «Le piattaforme digitali in Italia, un'analisi della dinamica economica e occupazionale».

Il caso Foodora, in particolare, ha portato in Tribunale recentemente la questione della natura del rapporto di lavoro dei riders con la propria azienda. Autonomo o subordinato? La risposta del Tribunale, che ha riconosciuto la natura di lavoro autonomo soprattutto per il ridotto esercizio del classico potere direttivo del datore di lavoro, ha più che altro evidenziato come il problema sia stato mal posto e che la sua soluzione non può essere ricercata sul piano giudiziale. E sarebbe apparsa come una scorciatoia, se si fosse concretizzata o forse una provocazione, la soluzione di attribuire *tout-court* per decreto la patente di lavoratori subordinati a tali lavoratori, con la conseguente minaccia degli operatori di quel settore di abbandonare il business in Italia. Non saprei dire neanche se il tema sia quello di riconoscere per legge un salario orario minimo. Certamente si pone il tema delle tutele di questi e altri lavoratori sotto il profilo della malattia, delle ferie, della disponibilità, della maternità, del diritto alla

disconnessione (oggi previsto solo dalla legge sul lavoro agile). Una tematica questa che sembra richiamare lo «Statuto dei lavori» basato sul pensiero di Marco Biagi, ma che a ben veder dovrebbe anche indurre a riconoscere che molte risposte sono già nell'ordinamento lavoristico italiano.

Se poi si tratta di un problema che interessa il legislatore, a maggior ragione si pone una questione che coinvolge le relazioni industriali e la contrattazione collettiva: strumento questo spesso più idoneo, come riconosciuto dallo stesso Ministro del Lavoro, di quello parlamentare per affrontare tematiche di rilievo e di attualità, proprio per la capacità delle parti sociali, di primo o di secondo livello, di intercettare e comprendere le esigenze del momento ed adottare soluzioni adeguate ai tempi.

### 3. La destrutturazione dei paradigmi tipici del lavoro

In ogni caso il dibattito su questi temi evidenzia una questione più generale che è quella della radicale trasformazione indotta dalla digitalizzazione e dalle sue potenzialità applicative che riguarda, come ormai unanimemente riconosciuto, la stessa destrutturazione dei paradigmi tipici del lavoro.

Non solo dunque il venire meno di una distinzione netta tra lavoro autonomo e subordinato e a maggior ragione di una chiara identificazione delle categorie ibride intermedie (le collaborazioni coordinate e continuative), ma delle stesse nozioni tradizionali di spazio e tempo di lavoro, con le conseguenti implicazioni sulla disciplina degli orari. Quest'ultima, in particolare, non può più essere affidata alle regole tradizionali, esclusivamente congrue a una fisionomia stanziale del lavoro e a una netta distinzione tra tempo di lavoro e tempo dedicato al riposo e alla vita privata.

Un intreccio questo che ben difficilmente può essere dipanato a colpi di decreto e che meglio si presta a essere affrontato in una logica di welfare, di benessere lavorativo e di conciliazione tra tempi di vita privata e di lavoro che riconosca, senza patemi d'animo, l'integrazione dei due mondi.

E anche a questo proposito sembra preferibile incoraggiare la ricerca di soluzioni affidate alla contrattazione collettiva, per evitare anche di fissare regole del gioco troppo legate a logiche e necessità di momento e non in grado di reggere di fronte a inevitabili processi evolutivi nell'organizzazione del lavoro. È, a ben vedere, il caso della legge n. 81 del 2017 sul lavoro agile.

Se per il settore bancario i casi Foodora e simili appaiono piuttosto distanti, più significativi sono gli altri temi cui ho accennato che hanno determinato, ad esempio, una grande diffusione del lavoro agile o smart working che dir si voglia e hanno potenziato le forme di lavoro da remoto, non solo da casa, ma anche presso i clienti, con notevoli spazi di sviluppo futuro.

La revisione degli spazi di lavoro ha visto notevoli cambiamenti nella concezione delle strutture e dei complessi urbanistici a essi connessi: spazi aperti, condivisione, superamento delle tradizionali concezioni del luogo di lavoro, paper less: molti altri possono essere gli esempi in tal senso: si pensi ai nuovi building di Bnl, Intesa Sanpaolo, UniCredit, Cariparma, Deutsche, solo per citarne alcuni tra i più recenti e rilevanti.

Per non parlare del fenomeno, a tutti ben noto, della continua diminuzione delle filiali tradizionali per far posto a sportelli evoluti, caratterizzati dalla combinazione di servizi sempre più ampi fruibili in automatico e servizi di consulenza affidati alla persona.

Ma le contaminazioni hanno portato ad esempio Intesa Sanpaolo a sviluppare l'esperienza del lavoro ibrido o misto che sintetizza in un solo lavoratore le figure del rapporto autonomo e subordinato sulla base, si badi bene, di un contratto collettivo di gruppo, al quale sta stretta ormai la definizione tradizionale di «secondo livello di contrattazione». Una punta dell'iceberg che rivela l'insofferenza della nuova organizzazione del lavoro alla rigida ripartizione, come dicevo, tra lavoro autonomo e subordinato, tanto cara, almeno finora, al nostro legislatore, alla dottrina giuslavoristica e alla magistratura. ■