

DIGITALIZZAZIONE: Una proposta per la definizione di una piattaforma innovativa

Sommario

1. Premessa di metodo..... 2

2. Premessa di merito..... 2

3. Lo spazio negoziale sindacale della DIGITALIZZAZIONE 2

4. Professionalità digitali 2

 4.1 Componente: piattaforme/strutture informatiche (*digital engine*)..... 2

 4.2 Componente: sistema informativo (big data e *digital data*) 3

 4.3 Componente: rischio, vigilanza e compliance 3

 4.4 Componente: il prodotto ed il servizio..... 3

 4.5 Componente: amministrazione..... 4

Le novità contrattuali da introdurre nel CCNL..... 4

5. La FORMAZIONE 4

Le novità contrattuali da introdurre nel CCNL..... 4

6. Le RELAZIONI INDUSTRIALI con il gruppo/azienda..... 5

Le novità contrattuali da introdurre nel CCNL..... 5

7. La valutazione professionale: il percorso della seniority 5

Le novità da introdurre nella pratica negoziale di secondo livello 5

8. La modalità di lavoro digitale 6

Le novità contrattuali da introdurre nel CCNL..... 6

9. La produttività digitale 7

Le novità contrattuali da introdurre nel CCNL..... 7

10. L’occupazione 7

Le novità contrattuali da introdurre nel CCNL..... 7

11. Agibilità sindacali – rapporto tra OOSS e lavoratori..... 7

Le novità contrattuali da introdurre nell’accordo di agibilità 8

12. E la “cabina di regia”?..... 8

DIGITALIZZAZIONE: Una proposta per la definizione di una piattaforma innovativa

1. Premessa di metodo

Quanto segue si pone l'obiettivo di costruire una proposta, seppur schematica, quanto più estesa ed articolata possibile in tema di **DIGITALIZZAZIONE**, finalizzata ad una piattaforma rivendicativa per il rinnovo del CCNL ABI.

NON saranno quindi riportate analisi ed approfondimenti frutto del lavoro della FISAC CGIL (e non solo) sul tema specifico ma, se ritenuti necessari, saranno indicati i riferimenti che rimandano alle iniziative ed ai testi prodotti da quelle iniziative.

Quanto segue si basa sui risultati rinvenuti dalla discussione e dalla documentazione prodotto delle iniziative sviluppate dalla FISAC CGIL nelle regioni Lazio, Lombardia, Veneto e dal Coordinamento Donne Fisac Nazionale.

2. Premessa di merito

Risulta evidente che il sistema credito (ed assicurativo) non può considerarsi "digitalizzato" ma "sulla via della digitalizzazione".

Le motivazioni - che possono essere collegate quantomeno alla capacità di investimento estremamente diversificata tra grandi gruppi ed istituti/aziende minori - ci portano a pensare che le **tematiche sindacali** della DIGITALIZZAZIONE non possono trovare una formula completa e conclusiva all'interno del CCNL ma richiedono **anche** uno spazio negoziale in seno ai gruppi/singole aziende e, quindi, **la contrattazione integrata su due livelli**.

3. Lo spazio negoziale sindacale della DIGITALIZZAZIONE

Una prima scelta da definire è quindi da riferirsi a quali livelli si intende contrattare la DIGITALIZZAZIONE. La presente proposta si impernia nella definizione:

- di due livelli negoziali (CCNL e di secondo livello di gruppo/aziendale)
- degli elementi di natura "universale" da rimarcare all'interno del CCNL
- delle tematiche da rimandare alla contrattazione di secondo livello
- di alcune "*best practice*", riferite ad alcune specificità, di riferimento da utilizzare al secondo livello negoziale.

4. Professionalità digitali

Per affrontare il tema, può essere utile adottare un modello che, partendo dalle **componenti principali e più note** della DIGITALIZZAZIONE (cosa) si passi attraverso **le attività** (come) per poi provare a rappresentare i **profili professionali** (chi).

4.1 Componente: piattaforme/strutture informatiche (*digital engine*)

L'analisi di questa componente porta naturalmente ad immaginare il complesso settore che, in termini di attività, comprende la progettazione, lo sviluppo, la manutenzione normativa delle piattaforme informatiche che costituiscono il motore del sistema digitale:

- definizione algoritmi di *machine learning* e AI (Artificial Intelligence) indirizzati, ad esempio, a costruire advisor consulenti della clientela

DIGITALIZZAZIONE: Una proposta per la definizione di una piattaforma innovativa

- sviluppo ed integrazione delle nuove piattaforme di e-commerce e delle nuove forme di pagamento e finanziamento
- integrazione piattaforme social network, social media e comunità on line
- cyber security

4.2 Componente: sistema informativo (*big data e digital data*)

Va innanzitutto evidenziata la differenza sostanziale tra motore (*engine*) ed informazioni (*data*) che costituiscono fisicamente il sistema digitale.

Sulla componente della gestione/utilizzo dei dati, vanno evidenziati 2 livelli:

- 1) di struttura – comprende tutta quelle attività che hanno lo scopo di individuare ed elaborare enormi quantità di informazioni per formulare modelli di riferimento utili e/o necessari agli utilizzatori successivi del processo specifico; si parla quindi del ruolo di DATA SCIENTIST che può declinarsi rispetto ad alcune specificità (risorse umane, rischio del credito, marketing, social marketing, social media manager); a questi si affiancano le professionalità che costruiscono modelli numerici utili a dare rappresentazione ai fenomeni anche – e soprattutto – in termini previsionali
- 2) di utilizzo – trattasi sostanzialmente delle attività di gestione della clientela e, quindi, degli operatori in rete che si occupano di analisi e gestione per consulenza finanziaria e patrimoniale attraverso l'utilizzo del motore e del software (*engine*) e dei modelli di analisi pre-confezionati (*data*)

4.3 Componente: rischio, vigilanza e compliance

L'avvento della DIGITALIZZAZIONE ha indotto gli organismi di vigilanza nazionali ed europei ad emanare una serie di norme specifiche indirizzate a prevedere il rischio futuro (Basilea, ESMA).

Tali norme hanno obbligato gli istituti che erogano credito ad implementare tali norme, a governare i processi di produzione delle informazioni richieste standardizzando i processi di interazione con i centri di controllo ed a utilizzarne i risultati per il governo del proprio business.

Emergono, quindi, professionalità con diversi profili:

1. capaci di fornire specifiche necessarie all'interpretazione ed implementazione delle regole, nonché di valutare le risultanze dei calcoli del rischio per governare il processo del credito (risk management)
2. in grado di verificare l'adeguatezza degli interventi rispetto ai dettami dei centri di controllo (compliance)

4.4 Componente: il prodotto ed il servizio

In questo perimetro sono ricompresi tutti coloro che si occupano del contatto, della vendita, dell'assistenza post-vendita di prodotti e/o servizi indipendentemente dal canale di relazione:

1. per contatto **ravvicinato e personalizzato** con la clientela per coloro che operano nella rete distributiva (incontro diretto e/o telefono e/o mail e/o chat)
2. per contatto **remoto e personalizzato** con la clientela per coloro che operano presso call center e/o altre strutture di appoggio dedicate all'assistenza e/o alla vendita diretta (telefono e/o mail e/o chat)

DIGITALIZZAZIONE: Una proposta per la definizione di una piattaforma innovativa

Per la prima tipologia è divenuto naturale immaginare la loro organizzazione del lavoro secondo i termini dello smart working a cui si rimanda al capitolo specifico.

4.5 Componente: amministrazione

Nella sezione amministrativa la DIGITALIZZAZIONE può introdurre novità molto ingombranti sostituendo il personale in tutta l'operatività ricorrente e, per gli operatori che vi rimangono impiegati, determinare **condizioni di ripetitività operativa**.

Questo rischio può essere attenuato solo attraverso una politica di **job rotation** che deve essere spinta in misura direttamente proporzionale alla misura del rischio stesso.

Le novità contrattuali da introdurre nel CCNL

Va riconosciuto che, quanto visto sino ad ora o almeno in parte, può richiedere professionalità specifiche.

Certamente si desumono alcuni indirizzi di intervento ed ammodernamento del CCNL, ossia la definizione:

1. di un nuovo paragrafo dedicato alle **declaratorie** all'interno del CCNL per ogni nuova professionalità individuata ed, all'interno di queste **livelli di seniority** ipotizzabili
2. di una specifica evidenza nel capitolo della **formazione professionale** richiesta (vds capitolo specifico FORMAZIONE)
3. di una specifica evidenza nelle parti del CCNL relative alle **relazioni periodiche** con il gruppo/azienda circa le modalità e le risorse per realizzare l'evoluzione digitale (vds capitolo specifico RELAZIONI INDUSTRIALI)
4. di interventi atti a prevedere la **rotazione del ruolo** laddove si rinvenissero i rischi individuati nel paragrafo AMMINISTRAZIONE.

4

5. La FORMAZIONE

Tutto il tema della formazione non può che assumere valore centrale in questa disamina e, la sua discussione al tavolo negoziale, deve entrare in modo approfondito:

- gli scopi, ossia gli obiettivi che si pone l'intervento formativo con particolare riferimento all'evoluzione dei processi interni indotta dalla DIGITALIZZAZIONE
- il merito, ossia, in cosa consiste l'intervento formativo
- il canale di erogazione, ossia se il corso/corsi avranno luogo in aula oppure via canale e-learning
- i tempi di erogazione ovvero in orario o fuori orario di lavoro.

Il processo formativo deve includere anche la certificazione dell'intervento (vds capitolo **La valutazione professionale: il percorso della seniority**)

Le novità contrattuali da introdurre nel CCNL

Il tema della formazione declinato nel CCNL deve essere implementato con lo schema di cui al presente capitolo e deve essere inteso come impostazione vincolante per il gruppo/azienda all'atto dell'incontro.

DIGITALIZZAZIONE: Una proposta per la definizione di una piattaforma innovativa

Una volta svoltosi l'intervento formativo, l'azienda dovrà aver cura di aggiornare il **libretto formativo** del dipendente.

6. Le RELAZIONI INDUSTRIALI con il gruppo/azienda

Attualmente il CCNL prevede appuntamenti periodici di incontro tra le Parti (vds Cap. II Sistema di relazioni sindacali), ma si dovrà pensare che, con la modifica dei modelli organizzativi indotti dall'avvento della DIGITALIZZAZIONE, la strutturazione delle previsioni dovrà essere rivisto in forma più organica e strumentale allo scopo.

Le novità contrattuali da introdurre nel CCNL

I contenuti dell'incontro annuale (art. 12) ed in particolare il paragrafo relativo alle Prospettive strategiche **deve essere maggiormente articolato** nel suo contenuto rispetto a:

- nuove attività/prodotti/servizi previsti con particolare attenzione alla componente digitale
- modalità di costruzione dei nuovi prodotti/servizi (sviluppo in casa e/o in collaborazione con altri soggetti di mercato e tipo di collaborazione)
- quali nuove professionalità previste nell'ambito della revisione dei processi organizzativi e produttivi
- le modalità di costruzione delle professionalità richieste (interne per riconversione e quindi formazione), dal mercato (nuove assunzioni) o per effetto di accordi di commerciali/partnership con altre aziende

Trattasi di interventi normativi nelle relazioni che consentirebbero di avere un quadro più completo ed approfondito circa il ciclo produttivo, i soggetti coinvolti ed il loro profilo, nonché la natura del legame tra i soggetti.

5

7. La valutazione professionale: il percorso della seniority

Come noto i contenuti e le metodiche del processo di sviluppo professionale e valutazione delle prestazioni trova applicazione pratica a livello di gruppo/azienda.

Per quanto riguarda sviluppo e valutazione professionale, il CCNL (cap. X oltre agli artt. 86 e 96), presenta una formulazione si ferma a termini generali:

- l'art. 73 - sviluppo professionale considera come importanti gli elementi (i) della formazione, (ii) dell'esperienza pratica del lavoro e (iii) della mobilità su diverse posizioni di lavoro
- l'art. 74 – criteri per la valutazione indica come elementi idonei al processo (i) le competenze professionali, (ii) i precedenti professionali, (iii) la padronanza del ruolo, (iv) attitudini e potenzialità professionali e (v) le prestazioni

Le novità da introdurre nella pratica negoziale di secondo livello

Gli appuntamenti negoziali devono essere caratterizzati da **approfondimenti che siano collegati a quanto emerso dalle Relazioni periodiche con il gruppo/azienda** e, questo, a maggior ragione negli appuntamenti negoziali che prevedono la firma di accordi per la formazione finanziata.

DIGITALIZZAZIONE: Una proposta per la definizione di una piattaforma innovativa

8. La modalità di lavoro digitale

Il capitolo porta ad individuare il termine dello **smart working (SW)** come modalità naturalmente correlata alla DIGITALIZZAZIONE. In questo senso possiamo registrare più di qualche esperienza aziendale e/o di gruppo per l'attivazione della modalità lavorativa.

Sulla base delle premesse, il confronto negoziale deve essere mantenuta a livello di gruppo/aziendale ma, vista la diffusione della modalità, alcuni elementi di contrattazione c.d. anticipata dovrebbe essere inserita nel CCNL.

Le novità contrattuali da introdurre nel CCNL

Nel prevedere un articolato specifico dedicato al tema, dovrebbero essere introdotti alcuni termini di garanzia a favore del lavoratore:

- **rischio del controllo a distanza:** nella modalità operativa dello SW deve essere inibita in ogni situazione e circostanza l'utilizzo di qualsiasi meccanismo software/hardware – ancorché non attivato - atto al controllo a distanza del lavoratore
- **rischio professionale:** risulta più che necessario effettuare una valutazione sulla tipologia di rischio collegata al furto e/o smarrimento di strumenti (pc portatili, tablet, cellulare) che possono contenere dati sensibili e/o consentono di raggiungere e/o scaricare dati sensibili; effettuare una verifica di implementazione della polizza assicurativa in tal senso
- **rischio infortuni** (circ. INAIL n.48/2017 e legge 81/2017) ossia richiamare l'obbligo di dichiarazione nell'accordo individuale:
 1. delle tipologie di rischio specifiche collegate allo SW assegnato al singolo lavoratore
 2. dei riferimenti spazio-temporali proprie del singolo al fine di un rapido riconoscimento delle prestazioni infortunistiche
- **rischio alienazione da operatività ripetitiva:** il rischio potrebbe essere più presente nelle attività amministrative e/o di help/desk che, una volta standardizzate, potrebbero assumere caratteristiche di ripetitività controproducenti; prevedere la turnazione più spinta per queste tipologie di attività
- **diritto alla disconnessione:** vista l'alto rischio di pervasività che la modalità SW può introdurre nella vita privata (il cliente non considera che la prestazione lavorativa sia terminata ed ha comunque la possibilità di raggiungere il lavoratore attraverso i dispositivi digitali), si rende necessario invertire i termini declinando il **dovere alla disconnessione** che si traduce nella disattivazione automatica della connessione dal sistema¹ del lavoratore al termine della sua prestazione lavorativa (automatic user disconnection) (vds anche art. 19 DLgs 81/2017)
- **priorità di assegnazione dello SW:** nell'assegnazione dello SW devono essere rappresentate linee di riferimento a sostegno della qualità della vita (p.e. situazioni familiari particolari sussistenti ma che non consentono il diritto alla Ln 104/92)

¹ Il termine "sistema" comprende qualsiasi software e/o dispositivo utilizzato in forma diretta e/o indiretta dal lavoratore in SW ivi compreso le connessioni telefoniche e/o video e/o chat

DIGITALIZZAZIONE: Una proposta per la definizione di una piattaforma innovativa

9. La produttività digitale

Si è spesso parlato della necessità di definire elementi di misurazione della produttività collegata allo sviluppo della DIGITALIZZAZIONE nel settore del credito.

Per altro anche il punto dell'art. 18 del Dlgs 81/2017 richiama la possibilità di incentivi di carattere fiscale e contributivo collegati all'incremento di produttività indotto dall'introduzione dello SW.

Le novità contrattuali da introdurre nel CCNL

Pur non modificando il 2° livello quale corretto piano negoziale del premio di produttività, la proposta potrebbe articolarsi nell'inserire uno o più meccanismi di confronto per determinarne la misura.

Per esempio – allargando il concetto di **Total Cost of Ownership** – calcolando il rapporto tra il ricavo derivante dal valore derivato della vendita di prodotti/servizi ed il valore di spesa della digitalizzazione (costi diretti ed indiretti sostenuti per acquisizione/manutenzione/evoluzione hardware e/o software, interventi organizzativi, formazione mirata, acquisto servizi esterni strumentali).

Questo tipo di calcolo ingloba qualsiasi tipo di prodotto/servizio venduto dalla banca perché parte dal presupposto di "pervasività diffusa" della DIGITALIZZAZIONE, e quindi considera anche la produzione derivante dalla rete (filiali) e/o dalle settori amministrativi.

10. L'occupazione

Che la "DIGITALIZZAZIONE porterà con sé la contrazione occupazionale" è ormai il risultato consolidato di una valutazione che dovrebbe rivelarsi tanto nel settore bancario quanto in quello assicurativo.

Il settore assicurativo non ha ancora visto la riduzione del personale come invece registrato in quello bancario che ha, quindi, visto calare la curva anagrafica attestandosi comunque ad una media abbastanza alta (nel 2016 48 anni) e questo va considerato nel processo di riconversione verso la DIGITALIZZAZIONE.

Le novità contrattuali da introdurre nel CCNL

- Il Fondo di settore dovrà forse essere oggetto di manutenzione nelle sue caratteristiche, per esempio nell'allungare la durata da 5 a 7 anni?
- E' rinviabile l'intervento di riduzione delle ore di lavoro a parità di salario?
- In caso di assunzione da parte delle banche, si potrebbe prevedere una sorta di obbligo circa la selezione del personale a partire da una **lista nazionale di dipendenti iscritti al Fondo nella parte emergenziale?**
- Introdurre per norma il contributo dei dirigenti al FOC?

11. Agibilità sindacali – rapporto tra OOSS e lavoratori

Il capitolo può trovare sviluppi su due piani: risorse tempo necessarie per lo svolgimento di attività sindacali e modalità di interlocuzione con le/i lavoratrici/tori.

DIGITALIZZAZIONE: Una proposta per la definizione di una piattaforma innovativa

Nella smaterializzazione del posto di lavoro, cadono i presupposti dell'attività classica che prevedeva il recarsi presso la filiale o l'ufficio di direzione ed incontrare, nella stessa sessione, più lavoratori.

Nella nuova configurazione si prevede che il rapporto sia uno-a-uno e, quindi, ne deriva che la quantità di tempo necessaria ad affrontare la stessa attività richieda una misura maggiore.

La rarefazione dei lavoratori su territorio – che potrebbe non coincidere più con il termine di "piazza" - richiederà la necessità di ridefinire i criteri circa il diritto di costituzione della RSA.

Le novità contrattuali da introdurre nell'accordo di agibilità

- Incrementare il valore base per il calcolo delle risorse cedolari (attualmente 6,5 ore/anno)
- Integrare la dotazione strumentale, aggiungendo alla bacheca elettronica prevista per le comunicazioni (albo sindacale), anche strumenti di gestione della posta elettronica e piattaforme per lo svolgimento di incontri individuali e/o assemblee.

12. E la "cabina di regia"?

Sino a questo punto, la presente piattaforma si è cimentata nell'immaginare modifiche da inserire al CCNL.

Tuttavia, spesso si sentito parlare dell'istituzione di una "cabina di regia" che si facesse carico di governare le innovazioni in materia contrattuale derivanti dall'avvento della digitalizzazione con particolare attenzione all'organizzazione del lavoro ed alla qualità della vita anche al di fuori dell'orario di lavoro.

Per cabina di regia si pensa quindi ad un organismo paritetico di livello nazionale che, su stimolo delle necessità rappresentate a livello di gruppo e/o singola azienda, sia in grado di agire una contrattazione che abbia valore e significato di "sistema".

Le prime – ma forse non le uniche – domande vanno in due direzioni:

1. come viene attivata la cabina di regia?
2. qual è il peso delle decisioni assunte presso la cabina di regia?
3. quali sono i contenuti dello schema politico di riferimento che la cabina assume per dirimere tutte le questioni che possono sorgere dallo sviluppo della digitalizzazione?

Le risposte devono trovare una logica articolazione:

- è necessario costruire un percorso proceduralizzato che preveda la raccolta dei "requisiti" presso il gruppo e/o azienda e, subito dopo, l'ingaggio della cabina di regia che, nell'ambito di un tavolo negoziale permanente, tratti e discuta con ABI le conseguenze con una visione di sistema
- la cabina di regia **non può essere coinvolta in una fase successiva alla trattativa** che può aver avuto luogo presso il gruppo e/o azienda, altrimenti il ruolo della cabina sarebbe quello di semplice "osservatorio"
- da ciò deriva che l'autonomia contrattuale delle formazioni sindacali nei gruppi e/o aziende sarà certamente condizionata dalle decisioni assunte dalla cabina di regia che avranno peso pari a quello delle previsioni del CCNL

DIGITALIZZAZIONE: Una proposta per la definizione di una piattaforma innovativa

- la cabina di regia dovrà agire il proprio ruolo negoziale utilizzando uno schema composto da una matrice all'interno della quale inserire le specificità derivanti dal gruppo e/o azienda (vds "requisiti" citato in precedenza)
- tale matrice potrebbe essere definita dai termini presenti nel presente documento ed ogni capitolo/paragrafo rappresentarne il singolo elemento costitutivo a cui riferirsi per il confronto negoziale; quindi gli elementi che compongono la matrice sono:
 - ❖ professionalità
 - ❖ formazione
 - ❖ relazioni industriali
 - ❖ valutazione prestazioni
 - ❖ modalità di lavoro digitale
 - ❖ produttività
 - ❖ occupazione
 - ❖ agibilità sindacale
- non è escluso – anzi sarà probabile e naturale – che da un singolo requisito posto dalla controparte, la cabina di regia si trovi a discutere di più elementi presenti nella matrice².

² A titolo esemplificativo, parlando di inquadramenti sarà naturale affrontare i temi di formazione e percorsi professionali