

COME LO SMART WORKING STA CAMBIANDO IL SETTORE BANCARIO

L'andamento della pandemia ha confermato lo smart working come elemento fondamentale per il funzionamento degli istituti bancari e per la sicurezza di tutti gli occupati del settore. Le banche hanno risposto con tempestività ed efficacia all'emergenza e il «lavoro agile» ha contribuito in misura importante a ridurre la presenza nei luoghi di lavoro. I protocolli hanno consentito il funzionamento del settore e garantito l'apertura delle agenzie. Molte banche hanno varato progetti pilota di lavoro flessibile, quote importanti di personale hanno lavorato da casa, il rientro è ed è stato graduale. Inoltre, accordi aziendali sono stati positivamente conclusi con tutti i principali gruppi. Al di là dall'emergenza, tuttavia, per lo smart working occorrono regole dettagliate, affinché non possa essere usato strumentalmente dalle banche per giustificare il ridimensionamento degli organici tenendo conto del fatto che molte attività possono essere svolte a distanza. Rispetto al lavoro agile, molti aspetti sembrano essere apprezzati dai lavoratori. Ma è indispensabile ricordare una serie di problematiche: conflitto fra lavoro e famiglia, tecnostress e dipendenza tecnologica, percorsi di carriera frenati, impatti negativi su relazioni e scambi professionali. Per le banche, invece, vantaggi derivanti dalla dematerializzazione del luogo di lavoro, legati ai minori costi



e alla maggiore flessibilità delle prestazioni professionali. Oggi lo smart working risulta fondamentale per gestire l'emergenza, ma al tempo stesso questo cambiamento organizzativo diventa uno dei fondamenti della trasformazione del business digitale. Questo perché cambiare la natura di un'organizzazione significa cambiare il modo in cui le persone lavorano, sfidando il loro modo di pensare, i processi di lavoro quotidiani e le strategie su cui fanno affidamento. Siamo dunque di fronte a un nuovo modo di approcciare il lavoro quoti-

diano di ognuno e molto probabilmente comporterà l'uscita dal comfort zone e l'apprendimento di nuove competenze anche per chi, nell'azienda, si fa regista di questo processo di cambiamento. Quando un'organizzazione inizia un percorso di digital transformation si rende conto aver bisogno di set di competenze diverse da quelle tradizionali, per soddisfare le esigenze del cambiamento tecnologico. Le nuove tecnologie possono portare a nuove forme di consapevolezza, coinvolgimento e conversione.

HANNO PARTECIPATO ALL'INCHIESTA:



FABRIZIO MASSELLA (F.M.)
Vicedirettore Responsabile Ufficio Risorse Umane BPS (SUISSE)



PAOLO ZELLA (P.Z.)
Responsabile clientela aziendale Ticino di Banca Migros SA



ANGELO CRESTA (A.C.)
Responsabile dell'area organizzazione e IT di Banca del Sempione



FABIO SPINELLI (F.S.)
Direttore della filiale di BNP Paribas a Lugano



GABRIELE CORTE (G.C.)
Direttore Generale Banca del Ceresio SA



MARZIO GRASSI (M.G.)
Responsabile Regione Ticino di Credit Suisse



LUCA PEDROTTI (L.P.)
Direttore Regionale UBS Ticino.

Dal suo osservatorio privilegiato quale impatto sta avendo lo smart working sui processi di digitalizzazione delle banche?



F.M.: «Lo smart working ha sicuramente accelerato la digitalizzazione dei processi aziendali, che in BPS (SUISSE) si tramuta anche in efficienza, sviluppo e nuove sfide. Il cambiamento però più significativo dal punto di vista delle Risorse Umane, è quello sociale e culturale che, in un certo senso, rafforza il ruolo delle relazioni umane e pubbliche. C'è davvero più tempo per occuparsi delle Persone? Riusciamo ad accompagnare Colleague e Colleague

nella loro crescita professionale? Dare oggi una risposta a queste semplici domande non è evidente. La vera sfida è riuscire a mantenere alta la motivazione, la passione nel fare il proprio lavoro, ma soprattutto garantire i posti di lavoro. La Direzione Generale di BPS (SUISSE) monitorizza costantemente le dinamiche dello smart working con particolare attenzione agli aspetti legati alle Risorse Umane. A noi Ufficio Risorse Umane, mettere in piedi sistemi e approccio che favoriscano l'uguaglianza sociale e di genere, evitando così rischi legati alla salute psicofisica».



P.Z.: «La digitalizzazione è un tema molto importante per le banche e per le società in generale. Da

diversi anni un'evoluzione tecnologica in costante crescita ha spinto i diversi attori dell'economia a cambiare la propria mentalità ed il proprio approccio alla vita in generale. Per il settore bancario il processo di digitalizzazione è un tema focale e nel corso degli anni ha gradualmente inserito processi digitali rendendo più «smart» l'attività bancaria nel suo complesso e dando autonomia ai propri clienti. Se fino a qualche anno fa uno dei primi passi nel mondo della tecnologia era unicamente l'online banking oggi i clienti in Banca Migros hanno la possibilità di aprire i conti, richiedere finanziamenti ipotecari/commerciali, leasing e altro ancora, il tutto online. Questo ha diminuito notevolmente il contatto umano tra con-

sulente e cliente, agevolando pertanto l'implementazione del lavoro agile all'interno degli istituti bancari.

Il lavoro agile imposto a causa della Pandemia ha permesso di evidenziare alcune lacune relative ai processi di digitalizzazione all'interno delle banche, o meglio, delle aziende in generale. Non tutti hanno potuto adattarsi alle misure imposte dalla Confederazione con tempestività e correttezza, rendendo difficoltosa la continuità delle prestazioni. È importante evidenziare che integrare dei processi più tecnologici e digitali che permettano di attuare il lavoro agile richiede, non solo un costo non indifferente da sostenere, ma anche una alfabetizzazione digitale da parte dei collaboratori (e clienti) e una rivisitazione dei processi lavorativi.

Lo smart working è una delle componenti che rendono Banca Migros digitale. Già da alcuni anni infatti è stato attuato un processo di cambiamento, adattamento e di sviluppo delle competenze digitali che ha reso possibile integrare questa modalità di lavoro con una discreta facilità. Ai collaboratori di Banca Migros, ad esempio, erano già stati forniti di tutti gli strumenti necessari per lo svolgimento della propria attività al di fuori delle mura dell'Istituto, ancora prima che il tema dello smart work diventasse così noto. Da sottolineare che il grado di alfabetizzazione digitale tra i collaboratori era già molto elevato».



A.C.: «La necessità di lavorare da casa, o comunque non fisicamente al proprio posto di lavoro, ha chiaramente accelerato il processo di digitalizzazione. Gli istituti che hanno beneficiato maggiormente da questa "spinta" sono quelli che già si erano mossi in tale direzione, ed avevano i sistemi pronti e il personale formato. Questo perché l'acquisizione di tecnologie nuove, così come la formazione, in situazioni di emergenza co-

me quelle vissute risultano essere più complicate.

La digitalizzazione, specialmente quella in ambito operativo e di processi, è ormai da qualche anno oggetto di analisi ed implementazione all'interno delle banche: parte chiave di questa trasformazione è l'interazione tra i collaboratori, così come la modalità con cui accedono ai documenti o fruiscono dei servizi interni.

Durante i periodi di lockdown la percentuale di personale che lavorava da casa è stata tra l'80 ed il 90% (fonte FINMA) facendo quindi emergere priorità diverse da quelle pianificate. Infatti, da una parte abbiamo la spinta data dallo smart working, dall'altra la necessità di digitalizzare flussi che, prima della pandemia, non erano prioritari come alcuni processi interni, e non volti alla clientela»



F.S.: «Negli ultimi 3 anni BNP Paribas ha investito EUR 2,7 miliardi di euro per accelerare il processo di trasformazione digitale. In pochi anni, la banca ha cambiato da un universo ancora principalmente analogico ad un'universo digitale. Il budget informatico attuale supera i 6 miliardi di EUR all'anno. BNP Paribas ha quindi iniziato a digitalizzare i processi e le modalità di funzionamento molto prima dell'epidemia di Covid-19. Per anticipare costantemente le nuove esigenze ed abitudini digitali dei nostri clienti, BNP Paribas investe continuamente nella trasformazione digitale, nella gestione dati e nelle migliori tecnologie. Come naturale conseguenza, il Gruppo sviluppa continuamente offerte e servizi innovativi e attua nuove esperienze per i propri clienti garantendo in ogni momento il massimo livello di sicurezza operativa. Il gruppo BNP Paribas si è sviluppato negli ultimi 200 anni tramite l'acquisizione di banche profondamente radicate nelle economie europee e mondiali. Ci stiamo costantemente adattati alle sfide e

abbiamo servito e sostenuto i nostri clienti nei momenti storici di grande cambiamento. L'obiettivo di BNP Paribas rimane lo stesso ancora oggi: La banca per un mondo che cambia, la banca di domani».



G.C.: «Innanzitutto occorre mettere in sequenza gli eventi: i processi di digitalizzazione nel mondo bancario sono in corso da decenni. Ecco perché pochi istituti si sono trovati impreparati a gestire lo "smart working", chiara conseguenza della situazione pandemica che stiamo vivendo da un anno. Occorre anche notare che la situazione vissuta ha ben poco di "smart", in quanto si è stati forzati a far lavorare a distanza un numero notevole di collaboratori, situazione impensabile sul lungo periodo. Quando la situazione sanitaria si sarà normalizzata, basandoci sull'esperienza attuale, probabilmente si troverà un equilibrio "smart" tra lavoro da casa ed in ufficio. In sostanza la situazione forzata in atto ha sicuramente accelerato i processi di digitalizzazione delle banche, ed ha permesso di testare una situazione di lavoro delocalizzato estrema. In questo contesto ogni istituto ha avuto un'occasione d'oro per valutare in che direzione spingere i propri sviluppi in ambito digitale, forse riassumibili in tre categorie: digitalizzazione di processo, della comunicazione e dell'esperienza cliente. In sostanza si lavora su processi di lavoro concepiti integralmente in formato digitale, dove ad esempio la carta o la firma fisica tendono completamente a sparire. Si sviluppano nuove modalità di comunicazione, che permettano di mantenere l'interazione tra colleghi e con i clienti, superando le forme asettiche e impersonali tipiche del dialogo a distanza. Infine si lavora sull'esperienza provata dal cliente, e dal collaboratore, quando entra in contatto con la sua banca, partendo dal presupposto che potranno mancare alcuni

elementi tradizionali a cui si è probabilmente abituato. Pur nella drammaticità della situazione, la pandemia ha sicuramente dato un'occasione di rinnovo positivo del nostro settore, facendogli recuperare un ritardo nel confronto di altri segmenti del terziario».



M.G.: «La situazione in cui si siamo ritrovati un anno fa, ha contribuito ad accelerare i processi di digitalizzazione in atto. Il nostro settore IT, per esempio, ha lavorato egregiamente per permettere a circa il 90% dei collaboratori di Credit Suisse di lavorare da casa senza problemi maggiori. Un'ulteriore sfida – i crediti Covid della Confederazione da mettere a disposizione delle aziende in modo semplice e veloce – è stata superata perfettamente, proprio lavorando in gran parte da casa. Siamo riusciti in pochissimo tempo a creare una soluzione digitale grazie alla quale è stato possibile erogare i crediti in poche ore, il più veloce entro 18 minuti dalla richiesta. Anche le soluzioni di pagamento senza contanti hanno registrato un'impennata: pensiamo per esempio a TWINT che permette di pagare tramite telefono cellulare o le carte di credito e di debito, sempre più richieste, mentre calano le transazioni agli sportelli e ai bancomat. Non da ultimo, recentemente abbiamo lanciato CSX, il nuovo conto digitale di Credit Suisse, disponibile su un'apposita app con l'intero processo digitalizzato, dall'apertura alle transazioni effettuabili».



L.P.: «La pandemia di Coronavirus in corso ha sicuramente accelerato il processo di digitalizzazione e l'adozione dello smart working. Il nostro istituto ha introdotto l'UBS Digital Office, il cui obiettivo è quello di creare un ambiente digitalizzato per i collaboratori in Svizzera. Finora i processi chiave erano basati prevalen-

temente su documenti fisici, mentre ora miriamo ad eliminare il più possibile la carta e il lavoro manuale. Per riuscirci, è necessario mettere in atto un grande cambiamento e adottare un nuovo modo di lavorare, ad esempio automatizzando e semplificando in maniera intelligente i processi interni. Questo produce effetti positivi sia sull'ambiente, in termini di sostenibilità, sia in termini di risparmio per il nostro istituto. Con UBS Digital Office, stiamo risparmiando un importo cumulativo a tre cifre (calcolato su 5 anni, 2023-2027) grazie ad una maggiore efficienza, a processi più rapidi e ad una diminuzione degli errori. Offriamo a tutti i nostri segmenti di clientela processi digitali dalla A alla Z (end-to-end), molto apprezzati in quanto snelliscono le procedure».

Quali sono i principali ostacoli che clienti o potenziali clienti incontrano di fronte alla diffusione dello smart working nel settore bancario?



F.M.: «Lo smart working promuove metodi di lavoro e forme di collaborazione innovativi e interdisciplinari, impensabili fino a qualche anno fa, accettati e ormai assimilati anche dalla Clientela. Chiaramente non tutti i clienti sono predisposti al cambiamento allo stesso modo e, occorre saper bilanciare l'erogazione del servizio, a seconda di chi ci troviamo di fronte: la soddisfazione del cliente deve essere sempre al primo posto. Tuttavia, l'evidenza di questi mesi ci mostra che la gran parte della clientela si è adattata al cambiamento: la dinamicità, la flessibilità, la ricerca di reciprocità sono state percepite e questo è probabilmente il miglior modo per costruire e alimentare la fiducia con i Clienti. Diverso è l'approccio con la clientela semplice. Salvo per attività e servizi semplici, l'acquisizione, la reciproca conoscenza per creare un rapporto di fiducia, l'onboarding, richiedono anco-

ra contatto personale e tempo. Non è evidentemente uguale, aprire online un conto stipendio rispetto a strutturare una pratica di un credito di costruzione o a definire una asset allocation. Si può fare anche in smart working, ma non è (ancora) la stessa cosa rispetto ad un rapporto personale».



P.Z.: «Uno dei punti più importanti per i collaboratori della banca è riuscire ad instaurare un rapporto di fiducia e trasmettere le proprie competenze ed esperienze nei confronti dei clienti (o potenziali). Gli incontri personali, gli eventi, i pranzi... permettono di far crescere questo rapporto consulente-cliente e costruire delle relazioni solide e durature. Con l'esecuzione di incontri "virtuali" è difficile riuscire a trasmettere le sfumature che un incontro personale è in grado di evidenziare, permettendo di conseguenza di differenziarsi dalla concorrenza.

I clienti non sempre scelgono la banca a seconda del prezzo, del servizio o dalla modalità in cui esso viene erogato, ma scelgono di affidarsi ad un partner che possa sostenerli, supportarli e consigliarli correttamente. È importante riuscire a non perdere questo elemento con l'integrazione di processi digitali ma, al contrario, di svilupparlo ulteriormente.

Il concetto di "smart work" non significa sostituire i colloqui personali con delle videoconferenze o dare completa autonomia ai clienti nelle prestazioni bancarie, rendendo non dispensabili i collaboratori della banca. Questo termine è molto più ampio e si basa su un concetto di flessibilità, permettendo una maggiore conciliazione degli impegni personali e famigliari con quelli professionali. Grazie allo smart work è possibile gestire meglio il tempo, ridurre gli spostamenti e incontrare i propri clienti al di fuori dell'Istituto bancario, facendo ad esempio delle consulenze al domicilio del cliente o presso le aziende».



A.C.: «Gli ostacoli principali incontrati nel settore bancario, che generalmente è rimasto attivo, sono stati quelli che prevedevano incontri fisici come l'accesso alle cassette di sicurezza o la firma di documentazione. Queste attività, seppur possibili, necessitano di un preavviso e di accorgimenti più importanti. L'offerta di nuovi prodotti digitali, quali ad esempio, la firma elettronica, la video identificazione o l'apertura di conti online, è in continuo divenire, permettendo di fornire nuovi servizi ai (potenziali) clienti, aggirando, di fatto, alcuni degli ostacoli che si sono palesati».



F.S.: «BNP Paribas offre ai clienti lo stesso livello di servizio, indipendentemente dal fatto che i collaboratori lavorino presso i nostri uffici o, a causa dell'attuale crisi sanitaria, da casa. Siamo al servizio dei nostri clienti e del mondo in cui viviamo. L'attuale contesto potrebbe richiedere ulteriore agilità e flessibilità da parte della banca e dei propri collaboratori rispetto a prima della pandemia. Per continuare a servire in maniera eccellente i clienti, occorrerà maggiore flessibilità e resilienza. A tutti noi manca certamente il contatto umano e diretto con i nostri clienti e colleghi. Il valore sociale ed economico di uno scambio personale, ed il senso di appartenenza che ne deriva, non possono essere sostituiti da incontri virtuali e sale digitali».



G.C.: «Facendo tesoro di quanto risposto precedentemente, esistono due principali forme di ostacolo potenziale: l'adeguatezza della struttura informatica e il blocco culturale nell'accettare una forma diversa di organizzazione del lavoro. Per quanto concerne il primo ostacolo, chi non era avvezzo, già prima della

pandemia, ad un dialogo digitale a distanza ha sicuramente patito e fatto patire disservizi nella fase iniziale di introduzione forzata dello smart working. Essendo noi un Gruppo di piccole dimensioni, siamo abituati a lavorare in teams dislocati sull'asse Londra, Lugano, Milano, con comunicazioni video quotidiane a tutti i livelli. Lo smart working ha "solo" aumentato il numero di snodi da collegare, non necessariamente la forma di comunicazione da adottare. Questo ci ha permesso da un lato di non dover investire tempo prezioso nel dover costruire una nuova infrastruttura e dall'altro di portare l'esperienza accumulata a servizio dei clienti, talvolta meno usi a certe forme di comunicazione. Il tema dell'ostacolo culturale è quello che tutti temevano, ma che in pratica raramente si è verificato: il cliente è abituato a trovarsi in ufficio e a visitarti all'interno di un contesto istituzionale. La vera sorpresa è stata la rapidità d'adozione di una nuova modalità di interazione, da parte di ogni fascia d'età. La videoconferenza, anche per la semplicità d'utilizzo, è diventata rapidamente un mezzo non solo accettato ma ampiamente apprezzato, facendo in molti casi aumentare notevolmente l'interazione con i clienti. Molto in fretta sono sparite le barriere mentali, facendo prevalere l'aspetto della praticità e della frequenza delle informazioni ottenute. Mi permetto un'osservazione banale ma concreta: siamo passati da incontri molto formali all'interno di contesti istituzionali, a dialoghi a distanza dalle rispettive abitazioni private con cravatte ben riposte nei rispettivi cassetti. Ribadisco un tema toccato in precedenza: l'ostacolo da sormontare sta nel medio periodo, ovvero come far provare l'esperienza della tua banca in un contesto dove questa è fisicamente sparita. Intorno a questo punto si giocherà buona parte della sfida che le banche hanno di fronte».



M.G.: «Da parte nostra non abbiamo registrato problemi particolari incontrati dai clienti. Ci sono funzioni chiave all'interno dell'istituto bancario che non è possibile svolgere da casa. Per esempio, gli sportelli sono aperti normalmente e i collaboratori devono essere presenti sul posto. Poi ci sono servizi – come il trading, che richiede una moltitudine di schermi e programmi informatici speciali, o i crediti documentari ancora per lo più erogati su base cartacea – che vanno espletati in sede. È invece possibile svolgere da casa la grande maggioranza dei servizi che offriamo. Quello che forse manca di più ai clienti – e anche a noi – sono gli incontri di persona. È chiaro che oggi possiamo offrire anche la consulenza alla clientela tramite Zoom o altri canali online. Sento comunque che molti sono un po' stanchi di seguire conferenze online e parlarsi tramite lo schermo e attendono con impazienza di potersi di nuovo incontrare di persona».



L.P.: «nostra clientela utilizza sempre più i canali digitali per effettuare le operazioni bancarie e assistiamo ad un notevole aumento dei pagamenti senza contanti. Ne consegue una comprensibile diminuzione delle classiche operazioni bancarie allo sportello e delle visite dei clienti nelle filiali: ovviamente la pandemia in corso ha velocizzato questa tendenza. Le persone hanno acquisito una maggiore dimestichezza con gli strumenti digitali e hanno imparato a comunicare tramite canali alternativi. La consulenza tramite telefono e videochiamata rappresenta una nuova, efficace ed apprezzata forma di assistenza, che permette ai clienti di chiarire le questioni meno complesse in modo rapido e pratico. Il nostro obiettivo è quello di offrire alla clientela servizi capaci di soddisfare le loro mutate esigenze: ecco perché stiamo ampliando ed estendendo le nostre competenze in tali ambiti».

Quali sono le principali iniziative di formazione che avete attivato all'interno del vostro istituto al fine di fronteggiare le nuove esigenze di digitalizzazione della vostra organizzazione?



F.M.: «BPS (SUISSE) non ha mai perso di vista l'obiettivo formazione; ha solo cambiato metodologia, rafforzando l'aspetto didattico grazie al virtuale. In collaborazione con enti esterni tra cui l'USI Lugano, alcuni anni fa, abbiamo cercato di approfondire alcuni importanti aspetti legati alla formazione a distanza, coinvolgendo nel progetto alcune Collaboratrici e alcuni Collaboratori. In questo siamo stati precursori di un processo oggi di uso comune. In BPS (SUISSE) abbiamo proseguito nella formazione tecnico specialistica e normativa. Abbiamo sviluppato una piattaforma accessibile a tutti, "BPS Academy", quale contenitore mantello per poter organizzare formazioni a tema, con interventi di accompagnamento mirati. Si lavora molto sulla fiducia, sulla responsabilizzazione, il fare rete e lo scambio di informazioni. Nel mondo del lavoro di oggi, ma soprattutto in quello di domani, c'è bisogno di avere sempre più autonomia e imprenditorialità».



P.Z.: «Il tema della formazione è per Banca Migros molto importante. Da tempo il nostro Istituto ha intrapreso misure per permettere a tutti i collaboratori di essere preparati e pronti ad affrontare le esigenze di digitalizzazione, organizzando corsi di formazione chiamati digital fintess day aventi lo scopo di ottimizzare l'utilizzo delle nuove tecnologie. Ad esempio, ad inizio pandemia è stata invitata una conduttrice televisiva per illustrarci alcuni "trucchetti" su come mostrarsi e comportarsi davanti ad una

telecamera nell'ambito delle videoconferenze, oggi diventate la quotidianità anche con i clienti».



A.C.: «Come già detto, la digitalizzazione dei processi interni alla banca, fortunatamente, era iniziata prima della pandemia e pertanto non abbiamo dovuto avere ulteriori sessioni di formazione specifiche sullo strumento, né su come interagire o percorrere i vari flussi. Abbiamo, invece, supportato ed istruito il personale su come collegarsi in modo sicuro all'infrastruttura, su come accedere al proprio telefono e come richiedere o partecipare a riunioni virtuali o conference call. La disponibilità continua di un help-desk IT ed organizzativa così come l'utilizzo di strumenti e devices preconfigurate "user-friendly" hanno facilitato ulteriormente l'adozione di queste tecnologie e mitigato gli accresciuti rischi cyber».



F.S.: «Prevedere i cambiamenti, per BNP Paribas significa trasformarli in opportunità per i propri clienti e fornire loro servizi che hanno scopo, rilevanza e impatto nel mondo che li circonda. I collaboratori della banca sono essenziali per compiere questa missione. Di conseguenza, presso BNP Paribas ogni singolo collaboratore è costantemente incoraggiato a richiedere nuove competenze, ad approfondire le proprie conoscenze e ad acquisire ulteriori qualifiche. Solo così potremo garantire di rimanere la principale banca dell'area euro e una delle più importanti istituzioni bancarie internazionali. Presso BNP Paribas, accanto alle ampie offerte di formazione di cui i dipendenti beneficiano sistematicamente, attribuiamo grande importanza al concetto di "Social learning" attraverso la nostra accademia "Swiss Academy", che condivide e trasmette le proprie conoscenze ai colleghi e garantisce che il potenzia-

le già esistente all'interno della banca sia condiviso con tutti. BNP Paribas è senza dubbio una banca che promuove una cultura dinamica del lavoro e dell'apprendimento».



G.C.: «Come anticipato, il cuore dello smart working risiede nella capacità di mantenere unito un gruppo abituato a lavorare in presenza. L'aspetto della comunicazione a distanza ci ha toccato meno in quanto abbastanza insito nell'esperienza del Gruppo e ha quindi necessitato di poca formazione. Questo ci ha anche aiutato nel diffondere rapidamente, a livello di singoli teams, le necessarie innovazioni di processo legate al lavoro a distanza. Anche la formazione programmata è semplicemente passata dall'aula al digitale, con bassa perdita di contenuti rispetto all'esperienza passata. Il vero salto formativo penso sia più legato ad aspetti culturali generici e aziendali, ovvero mantenere viva l'identità del tuo istituto anche in assenza di presenza fisica al suo interno. Questo è un passo fondamentale, sui cui stiamo lavorando, per permettere a tutti di sentirsi parte del Gruppo e permettere a controparti esterne, tipicamente i clienti, di vivere l'esperienza "Ceresio Investors", indipendentemente dalla forma d'interazione scelta».



M.G.: «Sul fronte della formazione eravamo già attrezzati da tempo. Ogni collaboratore deve da anni obbligatoriamente svolgere delle formazioni online, per esempio sull'importante tema della sicurezza informatica. Anche l'introduzione di nuove offerte per i clienti – incluse quelle digitali – è spesso accompagnata da apposite formazioni online. Abbiamo invece intensificato l'offerta formativa digitale su temi più vicini alle esigenze dei collaboratori che lavorano da casa, per esempio, corsi di

“mindfulness” (consapevolezza), alimentazione sana e veloce, o esercizio fisico da fare in casa con la supervisione di un coach. Queste offerte sono state particolarmente apprezzate».



L.P.: «Per riuscire a stare al passo con i tempi e a cavalcare l'onda della rivoluzione digitale, è necessario un importante cambiamento di cultura: proprio per questo motivo proponiamo ai nostri collaboratori un'importante e ampia offerta di formazione, con particolare attenzione su competenze chiave quali l'agilità nel mondo digitale. La nostra offerta include lo sviluppo continuo dei collaboratori e del management, la formazione di consulenza e di vendita, le migliori certificazioni del settore e, non da ultimo, lo sviluppo di nuove competenze relative alla salute e al benessere. Collaboriamo con le migliori università, al fine di assicurarci costantemente che le nostre conoscenze siano all'avanguardia. Durante la pandemia abbiamo offerto ai collaboratori che lavorano da casa un'apposita formazione sull'home working. Altro aspetto importante è quello di gestire al meglio i talenti ed offrire delle interessanti opportunità di carriera. UBS dispone di uno strumento di mobilità, che consente ai collaboratori di esplorare percorsi di carriera, cercare lavoro e connettersi con colleghi che lavorano in ruoli che corrispondono ai loro interessi, aiutando al contempo i nostri recruiter a reperire più facilmente i talenti interni».

La digitalizzazione è un processo non solo tecnologico ma anche culturale: in che modo si può favorire la diffusione a livello generale di questo nuovo e diverso approccio?



F.M.: «Cambiano i paradigmi di pensiero. Cambiano i dogmi, cambiano le abitudini, gli atteggiamenti e i metodi di lavoro. In BPS (SUISSE), grazie alla partecipazione e al supporto di tutti, manteniamo viva la nostra cultura aziendale, senza dimenticarci delle sue radici. Quella cultura che ci fa raggiungere il successo, dapprima quello umano e poi, quale logica conseguenza naturale, quello economico e finanziario. In questo contesto, la digitalizzazione viene utilizzata quale strumento di diffusione della nostra cultura aziendale».

P.Z.: «È proprio il cambiamento culturale e le abitudini della popolazione che hanno permesso di integrare in modo decisivo dei processi digitali. Non sono infatti i clienti che si adattano alle esigenze della banca ma piuttosto la banca che adegua i suoi processi ai bisogni dei suoi clienti». Le abitudini dei clienti e il loro stile di vita hanno subito molti cambiamenti: infatti il tempo a disposizione per recarsi in banca e avere una consulenza o un colloquio personale durante i canonici orari di apertura è sempre minore a causa dei molteplici impegni professionali e personali che tendono a sovrapporsi. Oggi, grazie alla digitalizzazione, Banca Migros è in grado di offrire un servizio di base 24 ore su 24. Per favorire questo nuovo approccio è innanzitutto stato necessario sviluppare e migliorare le competenze digitali dei collaboratori per riuscire a garantire un supporto ottimale al cliente e “sponsorizzare” con entusiasmo e con il giusto approccio i canali digitali. Possiamo distinguere tra due categorie: “clienti digitalizzati” e “clienti non digitalizzati”. Per coloro che sono già alfabetizzati a livello digitale, integrare dei processi bancari più smart, più tecnologici e all'avanguardia, non rappresenta troppi problemi. Per coloro che hanno difficoltà ad adattarsi ai nuovi processi per ragioni di diversa natura, è importante utilizzare le competenze dei consulenti per riuscire ad



integrare e supportare i clienti con meno conoscenze e portarli ad una digitalizzazione graduale».

A.C.: «L'adozione sarà tanto più veloce e semplice tanto più gli strumenti saranno intuitivi e di facile utilizzo. Come per l'intelligenza artificiale, che è ormai insita in apparecchiature e applicativi ma “trasparente” all'utente finale, anche questa trasformazione dovrà avvenire come “naturale” estensione di un processo. Pertanto, perché si diffonda a livello generale, anche il beneficio d'adozione deve esserlo: se una banca, un'azienda, lo stato stesso con gli sportelli virtuali ne trovano giovamento, anche il cliente, il dipendente, il cittadino devono poterne giovare. Questo beneficio può essere la “non presenza fisica” da una parte, ma dall'altra dovrà portare con sé un risparmio, sia esso monetario, di tempo o di complicazione all'utilizzatore: si pensi ad esempio alla possibilità di effettuare un bonifico tramite uno smartphone, che risulta essere sia immediato che efficiente dal punto di vista dei costi (sia per la banca che per il cliente)».



F.S.: «La digitalizzazione è fondamentale nel mondo di oggi, così come l'innovazione e la trasformazione. Per BNP Paribas l'innovazione è al centro del modello economico della banca e sostiene fortemente il nostro piano di sviluppo. È sempre stata la massima priorità della banca semplificare ed accelerare le operazioni bancarie modellando servizi innovativi e soluzioni digitali che garantiscono in ogni momento la sicurezza di ogni transazione e i dati dei nostri clienti. Il mondo diventerà senza dubbio sempre più digitalizzato. Più profonda è la cultura della digitalizzazione di un'impresa, più sarà possibile garantire il futuro all'impresa stessa».



integrare e supportare i clienti con meno conoscenze e portarli ad una digitalizzazione graduale».



G.C.: «Abbiamo già toccato il tema culturale nelle precedenti risposte e vorrei quindi approfondire due argomenti correlati. La diffusione di una nuova cultura dell'organizzazione del lavoro passa, forse, da due snodi principali: capire bene i limiti del concetto di “smart working” e ripensare al concetto di fiducia reciproca. Per quanto concerne il primo, è indubbio che la flessibilità lavorativa comporta una serie di fattori positivi che vanno dal miglior bilanciamento lavoro – vita privata, ad una riduzione dei tempi morti legati tipicamente agli spostamenti, ad una riduzione degli elementi di disturbo tipici di un'attività svolta in gruppo. Potremmo aggiungere molti altri ma, a mio avviso, la loro somma non porterebbe alla conclusione che debba esistere in futuro solo l'azienda diffusa. Ricordando Aristotele, non possiamo dimenticare che l'uomo è un animale sociale ed ha bisogno dell'interazione e del confronto con terzi. L'immedesimarsi nell'azienda per cui lavoro è una parte fondamentale del riconoscimento personale, da qui la necessità di sentirsi parte della stessa anche “fisicamente. Introducendo una visione imprenditoriale, aggiungo che, nella fase più dura della pandemia, con quasi tutti i collaboratori a casa, la componente procedurale del lavoro ha funzionato perfettamente; la creazione di nuove idee molto meno, anche perché queste sono sovente figlie del confronto e del dialogo spontanei, molto più rari ed efficaci se svolti a distanza. Riassumendo, i vantaggi di questo “nuovo” approccio sono indubbi, ma bisogna saperne tarare la frequenza, in maniera da ottimizzare gli aspetti positivi, senza dover correre il rischio di trasformarsi in una catena di montaggio digitale. Il tema della fiducia è forse ancora più importante, perché obbliga davvero ad una nuova forma di governo del lavoro e ad un arricchimento della responsabilizzazione del singolo. Il lavorare a

distanza presuppone, infatti, un diverso patto di fiducia con i propri collaboratori. Un esempio banale ma concreto: come misurare le ore di straordinario in assenza di un controllo sistematico, ma soprattutto sociale, del tempo effettivamente lavorato? Qui arriviamo all'aspetto “cultura” vero, ovvero la consapevolezza del singolo del ruolo che gli compete all'interno della società per cui lavora. Qui bisogna investire tempo e risorse per far sì che lo “smart working” diventi, quando concesso, una forma di arricchimento personale ed aziendale, legato alla responsabilizzazione del singolo, votata al raggiungimento di un obiettivo comune, moralmente ed intellettualmente ancora più alto dei concreti vantaggi personali ricevuti».



M.G.: «In quest'ultimo anno tutti noi siamo stati obbligati dalle circostanze a familiarizzarci maggiormente con gli strumenti digitali, sia sul posto di lavoro, sia privatamente. Pensiamo, per esempio, al balzo registrato dall'e-commerce in seguito alla chiusura dei negozi oppure alle persone anziane che hanno imparato a usare telefoni e tablet per fare videochiamate con i propri nipoti nell'impossibilità di vederli di persona. Credo quindi che alla base ci debba essere un'esigenza del singolo da soddisfare o un evidente

vantaggio che lo spinga a utilizzare i processi digitali. Ciò non toglie che nella nostra cultura la normalità è fatta anche di incontri personali che continueranno a essere importanti negli affari e nella vita privata».



L.P.: «La digitalizzazione va innanzitutto accolta, con flessibilità e grande spirito di adattamento: è soprattutto una questione mentale. È quindi necessario garantire un'adeguata informazione, che permetta di avvicinare anche le persone più reticenti a questo nuovo mondo, i cui ambiti sono quasi completamente permeati dall'automazione. Bisogna guardare con positività al cambiamento e cogliere gli aspetti vantaggiosi di questo fenomeno: la rivoluzione tecnologica velocizza e snellisce i processi, con conseguente giovamento in termini economici, connette le persone, permette una maggiore flessibilità e aiuta la sostenibilità ambientale. Ovviamente il cambiamento di mentalità non è immediato, ma la digitalizzazione, che ha una crescita e un'evoluzione rapidissime, ci costringe a rompere i nostri schemi e ad adottarne di nuovi in maniera repentina. Ecco perché è fondamentale lavorare sulla nostra duttilità e restare sempre aggiornati, ad esempio tramite corsi e offerte di formazione».

