Rivista dell'Associazione svizzera degli impiegati di banca 2025

GIRO

Il nuovo mondo del lavoro

Schweizerischer Bankpersonalverband
Association suisse des employés de banque
Associazione svizzera degli impiegati di banca

Contenuto

EDITORIALE
Michael von Felten 3

INTERVISTA
"L'immagine della piazza finanziaria deve diventare un'immagine delle impiegate e degli impiegati di banca." 5

L'intelligenza artificiale nelle banche svizzere: status quo e prospettive 8

L'IA nella quotidianità delle banche: voci dalle rappresentanze del personale 12

Banche e IA: alla ricerca di un equilibrio tra innovazione e regolamentazione 15

GUIDA
Il datore di lavoro può sorvegliarmi durante il lavoro? 18

Tra libertà e stress continuo: come il lavoro digitale diventa un peso 21

L'intelligenza artificiale nelle banche europee: regolamentazione e dialogo sociale al centro dell'attenzione 24

EDITORIALE

Care lettrici, cari lettori,

l'intelligenza artificiale (IA) e la digitalizzazione sono sempre più diffuse nella nostra quotidianità lavorativa. Per questo ci dedichiamo a questi temi nell'ultimo numero di "Giro". In quale forma la digitalizzazione e l'intelligenza artificiale sono già presenti sul posto di lavoro? Quali competenze sono richieste alle impiegate e agli impiegati di banca? Ci interessa anche la questione di cosa sia permesso nell'ambito della digitalizzazione: quali sono, ad esempio, i limiti giuridici nel contesto della sorveglianza di collaboratrici e collaboratori? L'Associazione svizzera degli impiegati di banca ASIB approfondisce queste tematiche e fa chiarezza.
Come associazione ci adoperiamo per una digitalizzazione incentrata sulle persone e per impiegate e impiegati di banca in salute. Dialoghiamo regolarmente e siamo in contatto con le Commissioni del personale e i datori di lavoro. La trasformazione digitale non deve diventare una conquista solo per le banche svizzere, ma anche per le collaboratrici e i collaboratori del settore finanziario.
Ringraziamo tutti coloro che sono membri della nostra Associazione e che supportano dunque il nostro lavoro. ASIB si impegna da oltre cento anni per gli interessi delle impiegate e degli impiegati di banca. Racconta alle tue colleghe e ai tuoi colleghi i vantaggi dell'adesione ad ASIB. Come membro benefici di un'assicurazione di protezione giuridica e di sconti assicurativi interessanti. Diventa anche tu membro, scansiona il codice QR sul retro e registrati! Grazie per la tua fiducia. Achieving more together!
Vi auguro una lettura stimolante di "Giro" e tanta energia ad accompagnarvi verso la fine dell'anno.

Cordiali saluti
Michael von Felten, Presidente ASIB

INTERVISTA

"L'immagine della piazza finanziaria deve diventare un'immagine delle impiegate e degli impiegati di banca."

Da cinque anni, Michael von Felten è alla guida dell'Associazione svizzera degli impiegati di banca ASIB. Nell'intervista parla delle sfide attuali per le impiegate e gli impiegati di banca, della cattiva immagine della piazza finanziaria e di come vorrebbe cambiarla. La sua visione per ASIB è chiara: occorre porre maggiormente l'accento su collaboratrici e collaboratori.

DÉSIRÉE SCHIBIG
intervistatrice, giornalista e redattrice freelance

Michael von Felten non è uno che fa grandi giri di parole. Chi lo incontra, ha modo di conoscere un uomo calmo e riflessivo, che ascolta più che sentenziare, che pondera più che esacerbare. Le sfide sono numerose: trasformazione digitale, intelligenza artificiale (IA), riduzione dei posti di lavoro e nuovi modelli di lavoro. In questa situazione Felten si vede come mediatore tra aspettative e realtà, tra personale, Commissioni del personale e top management.

Michael, cosa ti ha spinto nel 2020 a candidarti per la carica di presidente di ASIB?
Ho un legame personale e stretto con il settore bancario. Mio nonno era cassiere presso la cassa di risparmio di Olten. Mi sono formato come informatico di gestione presso la Banca Popolare Svizzera nel 1984 e successivamente ho collaborato all'integrazione di Banca Leu nel Credit Suisse Group. Nessuno di questi istituti esiste più oggi. Quando mi è stato chiesto di ricoprire la carica, sono rimasto sorpreso. Ma mi sembrava un compito interessante occuparmi ancora in modo approfondito del mercato finanziario e del suo personale alla fine della mia carriera.

Come è cambiato da allora il tuo sguardo sul mondo bancario?
A cambiare maggiormente è stato il modo di lavorare: dal conteggio delle monete all'automazione nel back office fino all'IA, che oggi plasma la consulenza, i prodotti, la gestione del rischio e persino i processi di gestio-

> "Il cambiamento più significativo riguarda il modo di lavorare.

Scheda informativa

Nome
Michael von Felten

Anno di nascita
1960

Domicilio
Basilea Città

Professione / attività
consulente e responsabile di progetto in proprio

Funzione / ruolo presso ASIB
presidenza

Formazione / carriera professionale
informatico di gestione, direttore finanziario di una grande ONG, VR Bank Coop, EMBA in International Management

Interessi / hobby
cucinare, viaggiare, immergersi in culture straniere

ne. I cambiamenti sono enormi e anche il consolidamento sta facendo progressi.

Quali temi relativi al cambiamento menzionato interessano di più ASIB?
Per le collaboratrici e i collaboratori digitalizzazione e IA costituiscono la sfida più grande. Questo riguarda tutti i livelli, anche quello dirigenziale. Si tratta di una novità molto interessante. Chi oggi lavora in una banca deve saper sempre accogliere i cambiamenti e adattarsi alle nuove sfide.

Quale umore percepisci tra le impiegate e gli impiegati di banca – e che cosa ti preoccupa?
In passato si ricopriva spesso la stessa funzione fino al pensionamento, oggi il perfezionamento è obbligatorio. Alcune persone lo percepiscono come una pressione, altre lo vedono come un'opportunità. Vogliamo affiancare entrambi i gruppi, specialmente per quanto riguarda l'utilizzo dell'IA. Fino ad ora abbiamo spesso agito da "pacificatori", intervenendo come associazione quando qualcosa andava storto. Negoziamo i piani sociali nelle ristrutturazioni, conduciamo trattative e assistiamo, nei singoli casi, persone che si trovano in difficoltà. Vogliamo però dare un contributo ancora più determinante come associazione. Il personale ha bisogno di una rappresentanza per quanto riguarda i temi della digitalizzazione e dell'IA. Devono essere stabiliti dei limiti. Qui svolgiamo un grande ruolo come associazione e aiutiamo, nel contesto della collaborazione con le Commissioni del personale, a concretizzare questo nelle banche.

> "Più membri siamo, più successo avremo."

È diventato più difficile farsi ascoltare da quando sei presidente dell'associazione?
Le banche sono per lo più organizzate professionalmente, il che facilita il dialogo. Alcune portano avanti uno scambio consolidato. Con riferimento alla fusione UBS-Credit Suisse, ad esempio, vengono condivisi aggiornamenti mensili direttamente con il top management. Altre riconoscono il vantaggio del partenariato sociale solo in situazioni di crisi. Quando, ad esempio, vengono ridotti posti di lavoro, è obbligatorio coinvolgere il personale: non si può semplicemente portare avanti un top-down. A questo proposito possiamo offrire sostegno.

> "Vogliamo dare un contributo ancora più determinante come associazione."

Spesso al centro dell'attenzione ci sono i top manager delle banche. E che dire invece delle persone che lavorano ogni giorno nella consulenza o nel back office?

100 000 tra collaboratrici e collaboratori si assicurano ogni giorno che la piazza finanziaria funzioni. Tuttavia, il dibattito pubblico si concentra sugli errori dei dirigenti di Credit Suisse, su stipendi dei manager e bonus. Questa è una discussione completamente distorta. Alla conferenza stampa sulla situazione di emergenza di Credit Suisse del 19 marzo 2023 o nell'attuale consultazione del Consiglio federale, la parola "collaboratori" non è stata menzionata nemmeno una volta e ciò per me rappresenta un grande problema. Si muovono critiche feroci al settore bancario e lo si fa come se ogni persona che lavora in banca percepisse chissà quale bonus. Penso che l'immagine della piazza finanziaria debba diventare in futuro l'immagine delle 100 000 persone che lavorano in banca.

Dove sarà ASIB tra cinque o dieci anni?

L'attenzione deve essere maggiormente incentrata su collaboratrici e collaboratori. Si deve sempre pensare a loro quando si parla di misure come l'inasprimento della regolamentazione. Per quanto riguarda l'associazione stessa, mi auguro che saremo coinvolti in modo più attivo. Credo che sarebbe conveniente a ogni impiegata e impiegato di banca essere membro dell'associazione. Noi collaboriamo con le Commissioni del personale per definire gli aspetti legati al personale della piazza finanziaria. Più membri siamo, più successo possiamo avere. Pertanto tra cinque anni mi auguro di poter contare molti più membri – non semplici membri paganti, ma persone che offrono un contributo attivo.

L'intelligenza artificiale nelle banche svizzere: status quo e prospettive

Il tema dell'intelligenza artificiale (IA) interessa quasi tutte le banche svizzere. Ma in che modo e per che cosa le banche utilizzano effettivamente l'IA? I risultati dello studio IFZ sull'IT in ambito bancario e sul sourcing 2025 forniscono delle risposte. Uno sguardo all'estero mostra inoltre quali cambiamenti potrebbero verificarsi per le banche svizzere.

DR. THOMAS FISCHER
Docente e responsabile di progetto presso l'Istituto per i servizi finanziari di Zugo IFZ della Scuola universitaria professionale di Lucerna. Insegnante e ricercatore su temi quali sourcing, IT in ambito bancario e operazioni bancarie.

Attualmente circa il 70% delle banche svizzere retail utilizza soluzioni di IA, come rivela un sondaggio IFZ di dicembre 2024. Da un rilevamento effettuato dall'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari FINMA nello stesso periodo, è emerso inoltre quanto segue: per ogni istituto finanziario svizzero, in media sono attivamente in uso cinque soluzioni di IA, altre nove sono in fase di test. I singoli istituti gestiscono già oltre 100 soluzioni. Si tratta di un chiaro aumento rispetto a tre anni fa. A un esame obiettivo, la maggior parte delle banche è ancora all'inizio dello sviluppo: proprio in relazione a questioni normative e strategiche c'è ancora molta strada da fare. Secondo la FINMA, attualmente solo poco più della metà degli istituti dispone di una strategia per l'IA.

> "Le banche utilizzano l'IA soprattutto internamente per supportare i propri collaboratori."

Supporto al personale

Lo studio IFZ mostra che le banche utilizzano l'IA perlopiù internamente per supportare il personale. Casi di utilizzo tipici sono la preparazione dei dati e la gestione dei documenti. Viene spesso impiegata anche per la redazione di risposte alle e-mail, sintesi testuali e traduzioni.

L'IA nel contatto con la clientela

Solo poche banche svizzere utilizzano l'IA in modo produttivo nell'interfaccia con la clientela. I chatbot supportati da IA generativa, l'IA come supporto sul sito web dell'istituto finanziario e l'IA per la generazione automatizzata di e-mail sono le prime applicazioni. Nella generazione automatizzata delle e-mail la persona continua a svolgere un ruolo importante per la verifica e l'approvazione delle e-mail ("principio human in the loop").

Altri campi di utilizzo

Oltre al supporto del personale e al contatto con la clientela, vi sono applicazioni di IA che funzionano in gran parte senza interazione con le persone. Ciò include l'IA nel campo della sicurezza delle informazioni o della compliance. L'IA viene utilizzata, ad esempio, per analizzare i dati delle transazioni di massa nel traffico dei pagamenti per individuare modelli di frode.

In sintesi, si può affermare che le banche svizzere oggi stanno facendo le prime esperienze con l'IA. Spesso le applicazioni IA sono ancora in fase di test e non sono disponibili per tutti gli utenti (cfr. al riguardo anche figura 1). Nei settori in cui l'IA è già utilizzata con successo, le banche riportano miglioramenti sul piano dell'efficienza e della qualità chiaramente riconoscibili. Inoltre, si osserva che le applicazioni di IA finora vengono utilizzate principalmente nei processi di supporto. I classici processi chiave delle banche – finanziamenti, risparmio, previdenza, investimenti e pagamenti – non sono ancora supportati dall'IA.

> "Le banche svizzere stanno raccogliendo le prime esperienze."

Utilizzo dell'IA all'estero

All'estero l'IA ha già fatto il suo ingresso nel settore bancario in modo piuttosto diffuso. Un esempio è la Development Bank of Singapore (DBS), che con circa 40 000 collaboratori è la più grande banca di Singapore. Al suo interno, si contano oltre 1500 modelli di IA utilizzati per più di 370 applicazioni. Come conseguenza, la DBS ha annunciato che circa 4000 posti di lavoro non saranno più necessari nei prossimi due o tre anni. In cambio, verranno creati circa 1000 nuovi posti di lavoro legati all'IA. Inoltre, sono stati analizzati i profili dei collaboratori e ne sono stati identificati circa 13 000 per i quali è necessario un reskilling o upskilling; quindi misure di formazione e perfezionamento per garantirne la permanenza futura.

In Germania, Openbank ha annunciato a settembre 2025 che sono disponibili modelli di analisi basati sull'IA per supportare gli investitori nelle loro decisioni di investimento. A questo scopo le applicazioni di IA analizzano dati storici, tendenze ed eventi attuali e calcolano previsioni di corso per diversi periodi di tempo.

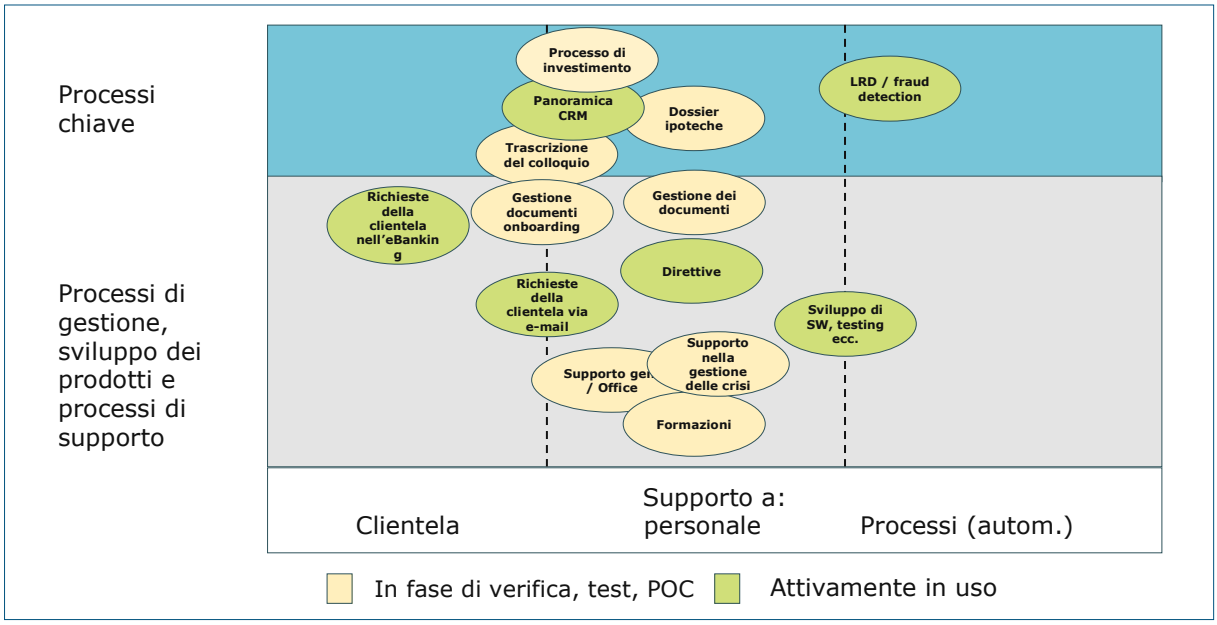


Figura 1: Panoramica delle soluzioni di IA presso le banche svizzere retail (fonte: studio IFZ sull'IT in ambito bancario e sul sourcing 2025)

Voi vivete la vostra vita. Noi ci siamo quando serve.

Novità: copertura completa anche con malattie pregresse

Sanitas e ASIB: un partenariato che conviene anche a voi. Sia voi che le vostre famiglie beneficiate di numerosi vantaggi.

Scoprite i vantaggi:
sanitas.com/asib

- 100 franchi per la stipulazione di una nuova assicurazione complementare ambulatoriale o stazionaria*
- Condizioni preferenziali grazie al contratto quadro esclusivo
- Protezione ottimale con contributi per il fitness, i mezzi ausiliari per la vista e la medicina alternativa con l'assicurazione complementare Vital
- Assistenza in tutto il mondo per urgenze all'estero (24/7)
- Libera scelta del medico in tutto il mondo con Medical Private

*Restituzione del 100 percento dell'incentivo versato se il contratto viene sciolto nei primi tre mesi o in caso di annullamento. L'incentivo viene erogato solo quando si aderisce per la prima volta all'assicurazione complementare.

sanitas

Uno sguardo al futuro

Quali sono quindi le prospettive per l'IA nelle banche svizzere? Già oggi è provato che le applicazioni di IA consentono di migliorare l'efficienza e la qualità in grande misura. Inoltre l'IA offre nuove possibilità di personalizzazione dei prodotti finanziari e dei servizi. Proprio nel settore dei processi chiave delle banche c'è ancora potenziale per l'utilizzo dell'IA.

Nonostante le grandi opportunità vi sono anche lati negativi, come l'aumentata dipendenza da poche aziende tecnologiche, che può portare anche a rischi per la sicurezza. Avanza inoltre lo sviluppo delle possibilità dell'IA. Accanto all'IA analitica e generativa, si prevede un uso sempre maggiore dell'IA basata su agenti ("agentic AI"), vale a dire sistemi di IA che agiscono prevalentemente in modo autonomo.

In sintesi, si può affermare che l'utilizzo dell'IA nelle banche svizzere è ancora agli esordi, mostra un grande potenziale e richiede un'azione ponderata per poter affrontare adeguatamente le sfide.

Lo studio IFZ sull'IT in ambito bancario e sul sourcing 2025 può essere scaricato gratuitamente, grazie al supporto degli sponsor Accenture, Aity, Credit Exchange, Finnova, Inventx, KPMG e Swisscom, al seguente link (in tedesco): https://blog.hslu.ch/bankingservices/publikationen

"L'utilizzo dell'IA è ancora agli inizi."

L'IA nella quotidianità delle banche: voci dalle rappresentanze del personale

Abbiamo chiesto a diverse rappresentanze del personale delle banche svizzere come utilizzano concretamente gli strumenti di IA e che cosa ne pensano collaboratrici e collaboratori. Abbiamo ricevuto risposte dalle seguenti persone:

ROBERTO P. CAMPANER
Identity & Access Governance Expert
Deputy ufficio specializzato IAM &
People Coach presso la Banca
Cantonale di Zurigo (ZKB) a Zurigo,
presidente della rappresentanza
dei lavoratori

YVO HARTMANN
Business Owner presso
la Banca Cantonale Grigione (BCG)
e Commissione del personale

MATTEO GIANINI
Risk Management Director
presso EFG a Lugano,
presidente dello Staff Council

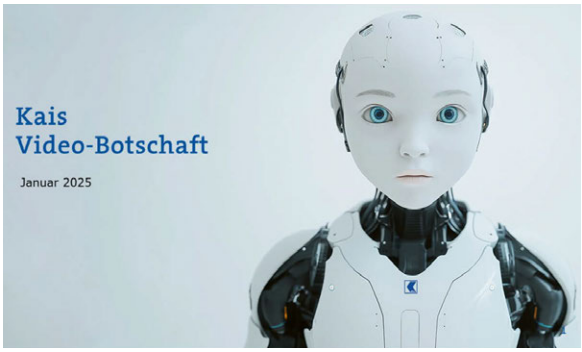
Si lavora già con l'intelligenza artificiale (IA) nella tua banca? Ci puoi fare degli esempi di utilizzo?
Roberto Campaner, ZKB: Il nostro personale può utilizzare una versione di ChatGPT specifica per la ZKB. La società sta inoltre analizzando ulteriori possibilità di impiego dell'IA specifiche per l'azienda e a livello interbancario. I possibili fattori trainanti per l'utilizzo dell'IA – come in altre aziende – sono le ottimizzazioni di processo e produttività, l'automazione, la gestione delle conoscenze, l'utilizzo dei dati e il rispetto delle direttive di governance.
Yvo Hartmann, BCG: Sì, la nostra versione prende il nome suggestivo di "KAI". Funge principalmente da sparring partner per formulazioni e brainstorming. In questo modo, ci assicuriamo che nessuna informazione non pubblica o dati personali vengano condivisi con KAI. Inoltre, KAI dispone di un ambiente dedicato che supporta il personale nel reperire rapidamente le informazioni rilevanti dalle nostre direttive.
Matteo Gianini, EFG: Le banche stanno sempre più integrando la tematica nelle proprie strategie. Attualmente sono in corso diversi progetti pilota, ma l'IA non ha ancora preso completamente piede nelle banche. Il suo potenziale viene testato in vari ambiti, senza che essa abbia già radicalmente cambiato le attività quotidiane.

L'utilizzo dell'IA crea esigenze particolari in termini di formazione e perfezionamento per apprendisti e collaboratori? Esistono già offerte corrispondenti?
Roberto Campaner, ZKB: Come per l'introduzione di nuove tecnologie e strumenti, anche in questo caso emerge la necessità di formazione, che può arrivare fino a misure di upskilling e reskilling. Sono già stati formati circa

3000 tra collaboratrici e collaboratori per quanto riguarda l'uso degli strumenti di IA esistenti. Inoltre è stato creato uno spazio di apprendimento interno sull'IA per consentire a tutte le collaboratrici e a tutti i collaboratori di accedere alla formazione anche in modo autonomo.
Yvo Hartmann, BCG: Sì, c'è un particolare bisogno di perfezionamento. Abbiamo offerte di formazione interne che forniscono solide conoscenze di base sul tema IA. A queste fanno seguito ulteriori blocchi di formazione, che possono essere approfonditi attraverso materiali di lettura integrativi.
Matteo Gianini, EFG: Non si tratta solo di imparare a utilizzare un nuovo strumento, ma anche di sviluppare una maggiore consapevolezza dei problemi e dei limiti dell'IA. A questo scopo sono necessari, oltre a un approccio tecnico, anche consapevolezza delle responsabilità, leadership e pensiero critico. Corsi di formazione, pensiero critico e trasparenza sono essenziali affinché le persone possano utilizzare l'IA in modo costruttivo e responsabile.

Come influisce l'utilizzo dell'IA sui posti di lavoro? L'impiego dell'IA porterà a una riduzione significativa dei posti di lavoro nelle banche?
Roberto Campaner, ZKB: Gli effetti su collaboratrici e collaboratori sono specifici a seconda del caso o della situazione. La rappresentanza dei lavoratori viene informata dei casi che vengono esaminati nell'ambito delle fasi PoV (proof of value), i potenziali effetti sui posti di lavoro vengono affrontati in tempo utile. Il nostro approccio è: "collaboratori e IA" e non "IA o collaboratori". Iniziando per il momento con le fasi PoV prioritarie, per ora non ci aspettiamo effetti significativi sui posti di lavoro.

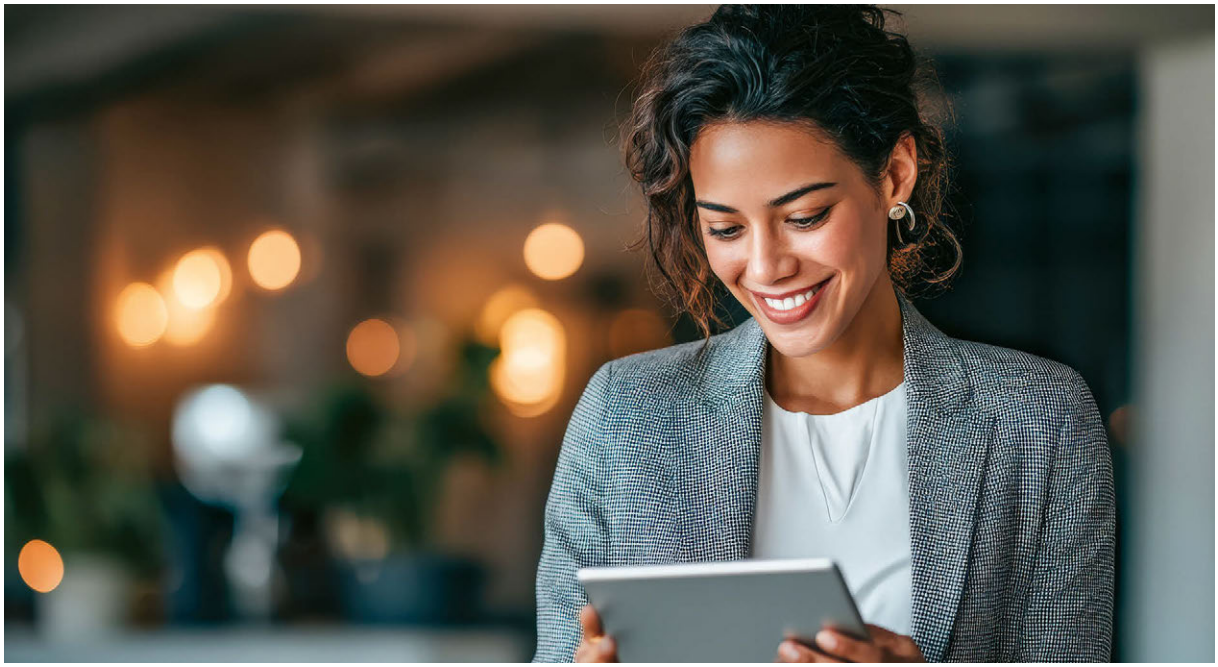
"L'IA non sostituirà l'uomo, ma chi sa come utilizzarla avrà un vantaggio competitivo".



Kai, l'affascinante IA della Banca Cantonale dei Grigioni

Yvo Hartmann, BCG: La funzione principale di KAI è supportare le nostre collaboratrici e i nostri collaboratori. Attribuiamo grande valore agli incontri personali con la nostra clientela e perseguiamo questa strategia in modo coerente, senza tuttavia trascurare gli investimenti nella digitalizzazione. A medio termine, quindi, l'utilizzo dell'IA non ha alcun impatto sul numero di posti di lavoro nella nostra banca.
Matteo Gianini, EFG: L'IA potrebbe essere di grande aiuto non solo nelle attività ripetitive, ma anche in quelle più complesse. A differenza delle innovazioni precedenti, che razionalizzavano principalmente processi semplici, l'influenza qui potrebbe avere un impatto su livelli di complessità che finora sono stati gestiti direttamente dalle persone. Proprio per questo gli effetti sul lavoro sono ancora difficili da prevedere. Credo che l'IA offra un'opportunità incredibile per progettare ruoli e processi in modo che collaboratrici e collaboratori debbano dedicare meno tempo ad attività ripetitive e quindi abbiano più tempo per lavori ad alto valore aggiunto. L'IA non sostituirà le persone, ma chi sa come utilizzarla può ottenere un vantaggio competitivo.

In che misura la rappresentanza del personale è coinvolta nell'introduzione dell'IA?
Roberto Campaner, ZKB: La rappresentanza dei lavoratori discuterà insieme agli organi competenti l'influenza sul personale – come ad esempio i requisiti di competenza (upskilling e reskilling), i posti di lavoro e le ulteriori procedure.



“Il potenziale dell’IA viene testato in diversi ambiti”.

Yvo Hartmann, BCG: Come rappresentanza del personale, siamo molto coinvolti nelle scelte strategiche attraverso la nostra funzione principale nella gestione operativa. In tal modo, siamo stati indirettamente coinvolti nell’introduzione dell’IA e abbiamo avuto in qualsiasi momento la possibilità di intervenire, se necessario, ma non lo è stato. Accogliamo con favore l’impiego dell’IA, poiché può supportare collaboratrici e collaboratori nel loro lavoro. Più le nostre collaboratrici e i nostri collaboratori sono formati su questo tema, meglio siamo preparati per il futuro.

Matteo Gianini, EFG: Attualmente si osserva che molte collaboratrici e molti collaboratori utilizzano strumenti come ChatGPT nella vita privata e ne riconoscono il potenziale per migliorare il loro lavoro, invece di preoccuparsi per la perdita del posto di lavoro. Sappiamo però che ogni opportunità tecnologica viene utilizzata anche per aumentare l’efficienza, il che può avere ripercussioni sul personale. Questo sarà un tema sempre più importante nei prossimi anni. Una gestione lungimirante sa che è fondamentale coinvolgere il personale e la sua rappresentanza per ridurre gli effetti negativi su collaboratrici e collaboratori, sui processi e sul clima interno.

Vi trovate ad affrontare domande o richieste di collaboratrici e collaboratori che nutrono preoccupazioni sull’impiego dell’IA? Come le gestite?

Roberto Campaner, ZKB: Attualmente non ci sono ancora pervenute domande o richieste concrete. Nel corso di quest’anno consulteremo il comitato allargato di collaboratrici e collaboratori.

Yvo Hartmann, BCG: No, finora non sono state avanzate richieste del genere. Al contrario: una grande parte del nostro personale ha già fatto esperimenti con l’IA e apprezza questa possibilità. Incoraggiamo attivamente le nostre collaboratrici e i nostri collaboratori a raccogliere esperienze proprie e a utilizzarle nei contesti in cui è ragionevole. Se dovessero comunque sorgere domande, siamo in grado di trasmettere il senso e lo scopo dell’utilizzo dell’IA e di dissipare eventuali dubbi.

Banche e IA: alla ricerca di un equilibrio tra innovazione e regolamentazione

L'uso dell'intelligenza artificiale (IA) sta diventando sempre più importante nelle banche svizzere. Sono possibili diverse aree di applicazione, ad esempio nella lotta contro il riciclaggio di denaro, nell'erogazione di servizi finanziari o nei processi di analisi del credito. A tal proposito, ogni banca dovrebbe chiedersi come la tecnologia possa conciliarsi con le prescrizioni legali e regolamentari vigenti.

ANDREA JÄGER
Senior Compliance Officer presso la ZKB

In Svizzera non esiste una regolamentazione specifica per l'IA. Perciò le banche si orientano alle condizioni quadro esistenti, che comprendono il diritto svizzero in materia di protezione dei dati, il regolamento sull'IA dell'Unione europea (UE) e i requisiti giuridici e normativi nel settore bancario.

Il trattamento dei dati personali da parte dell'IA è soggetto al diritto svizzero sulla protezione dei dati. Questo è formulato in modo neutrale sotto il profilo tecnologico e vale quindi anche per i sistemi di IA. I principi fondamentali sono trasparenza, finalità e sicurezza dei dati. Nelle decisioni automatizzate – come quelle che si verificano tipicamente con l'uso dell'IA – si applicano obblighi di informazione e trasparenza più rigorosi.

L'UE ha adottato nel 2024 la prima regolamentazione completa in materia di IA al mondo. Il suo campo di applicazione è extraterritoriale, motivo per cui può essere applicata anche alle banche svizzere. Ciò vale, in par-

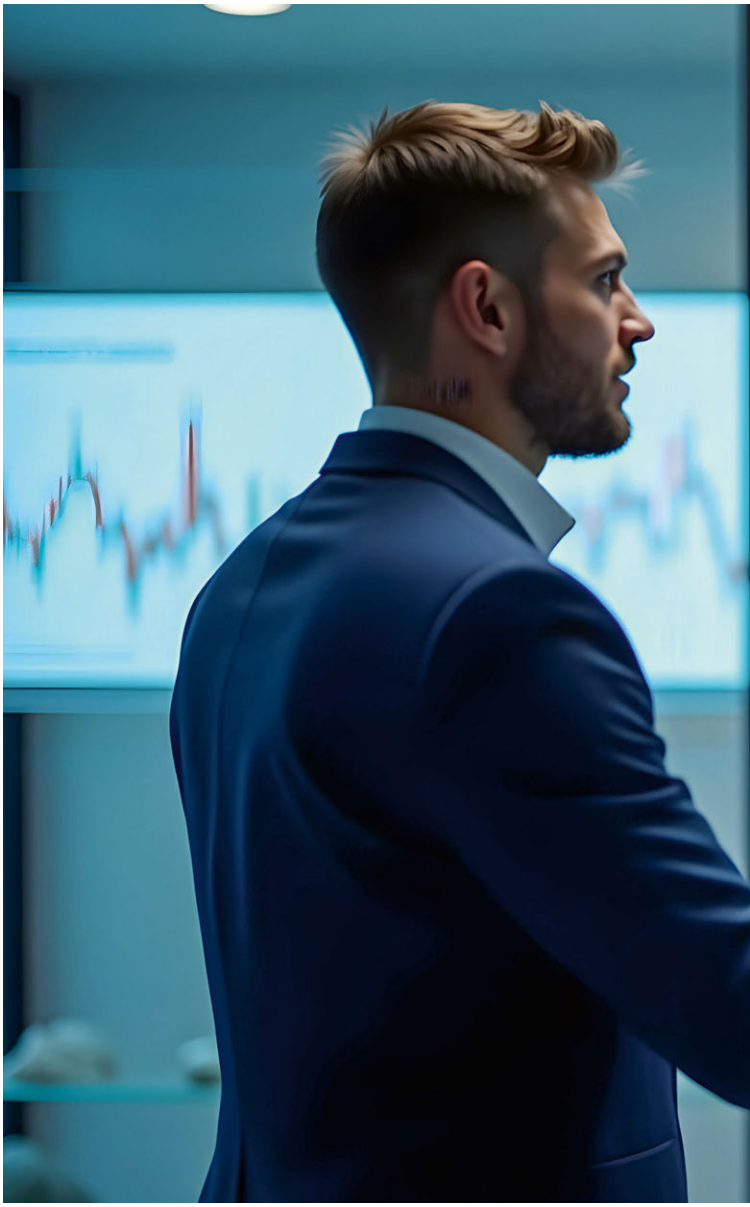
ticolare, quando l'output di un sistema AI viene utilizzato nell'UE secondo le disposizioni. Un esempio tipico sarebbe un chatbot basato sull'IA sul sito web di una banca svizzera, che serve anche la clientela nell'UE. Il regolamento sull'IA distingue tra diverse categorie di sistemi di IA e i rispettivi ruoli coinvolti. A seconda di ciò, si determinano gli obblighi specifici da osservare, in particolare per quanto riguarda la documentazione, la trasparenza o la sorveglianza.
Oltre alle disposizioni generali, le banche devono tenere conto delle disposizioni specifiche del settore. Tra queste rientrano, in particolare, le circolari della FINMA, le direttive dell'Associazione svizzera dei banchieri e il segreto bancario. Particolarmente rilevanti nel contesto dell'IA sono temi come outsourcing, rischi operativi e utilizzo del cloud.

Settori di rischio centrali nell'utilizzo dell'IA

L'analisi del regolamento sull'IA, del diritto in materia di protezione dei dati e delle direttive specifiche del settore mostra quattro aree di rischio centrali. Un aspetto essenziale è la mancanza di sicurezza e resilienza. Questo può portare a manipolazioni di terzi o guasti di sistema che producono risultati errati. Da ciò deriva anche il tema della qualità dei dati. Se vengono utilizzati dati di addestramento non rappresentativi, obsoleti o errati, si ottengono risultati falsi o non rappresentativi. Un altro ambito di rischio sono ruoli, responsabilità e competenze. Responsabilità poco chiare e scarsa competenza in materia di IA rendono difficile il rispetto dei requisiti normativi. Infine, la comprensibilità e la trasparenza dei sistemi di IA rappresentano un rischio. Il funzionamento di molti modelli, in particolare dei sistemi di autoapprendimento, è spesso difficile da comprendere.

Raccomandazione per le banche

Le banche svizzere dovrebbero verificare tempestivamente se il regolamento sull'IA dell'UE è rilevante per i loro sistemi ed esaminare proattivamente i requisiti. Per ridurre al minimo il rischio in modo efficace si raccomanda l'introduzione di un quadro di governance dell'IA completo che copra quattro campi di azione chiave. Ciò include la resilienza e la sicurezza dei dati, che devono essere protette attraverso la creazione di robuste misure di protezione tecniche e organizzative contro attacchi, manipolazioni e guasti. Ciò è strettamente collegato alla gestione dei dati, che richiede processi chiari per garantire la qualità dei dati nonché controlli regolari. Un ulteriore aspetto è il campo d'azione della governance, che dovrebbe essere attuato attraverso la chiara assegnazione di ruoli e responsabilità, nonché uno sviluppo mirato delle competenze nel settore dell'IA. In aggiunta, nel campo di azione dei principi di IA e nei temi del codice di con-



dotta, è necessario affrontare la comprensibilità dei sistemi di IA e la trasparenza nei confronti degli utenti.

Sfruttare le opportunità, gestire i rischi: conclusione per le banche

In futuro sarà difficile immaginare una banca senza IA. Per poter realizzare le opportunità della tecnologia e allo stesso tempo gestire i rischi, è necessario un esame strutturato delle disposizioni legali e regolamentari vigenti. Le banche svizzere che stabiliscono tempestivamente chiare strutture di governance dell'IA e istituzionalizzano l'uso responsabile dell'IA possono rafforzare la loro competitività e attenuare i rischi ad essa associati. In questo modo, l'utilizzo dell'IA diventa un fattore di successo strategico, senza compromettere la conformità ai requisiti legali e normativi.

L'articolo è nato da una tesi di laurea, presentata nell'ambito del MSc in Management and Law presso la ZHAW.

GUIDA

Il datore di lavoro può sorvegliarmi durante il lavoro?

Durante una giornata lavorativa lasciamo molte tracce sotto forma di dati, che vengono raccolti e analizzati da diversi sistemi. In linea di principio, cosa è consentito a livello di sorveglianza di lavoratrici e lavoratori e cosa no?

ESTHER HESS
responsabile Segretariato ASIB

Arriviamo al lavoro al mattino ed entriamo nell'edificio utilizzando il badge. Poco dopo accendiamo il computer. Nel corso della giornata svolgiamo compiti, scriviamo e-mail, facciamo telefonate, discutiamo di un problema tecnico con le colleghe e i colleghi di lavoro tra una porta e l'altra, partecipiamo a riunioni in presenza e virtuali, facciamo la pausa caffè e la pausa pranzo. La sera spegniamo il computer e torniamo a casa.

> "I lavoratori hanno il diritto di essere informati su ogni forma di sorveglianza."

Praticamente ogni nostro clic viene registrato, e anche la passività allo schermo viene annotata. Una gran parte di ciò che facciamo al lavoro può essere facilmente tracciata e valutata. Come collaboratrici e collaboratori lavoriamo letteralmente in un ufficio dalle pareti trasparenti. Quindi è inevitabile chiedersi fino a che punto il datore di lavoro sia legittimato a sorvegliare il personale.

Che cosa significa sorveglianza?

Si intende qualsiasi monitoraggio che consenta un controllo costante o periodico (a campione) di determinate attività di singoli o più lavoratori. A tal fine vengono utilizzati sistemi tecnici (ottici, acustici, elettronici, ecc.) con cui possono essere raccolti i dati.

La sorveglianza ha molti effetti negativi. Può ad esempio provocare nelle lavoratrici e nei lavoratori sentimenti spiacevoli o addirittura portare a problemi di salute, violare la sfera privata e la personalità di lavoratrici e lavoratori (ad esempio, sorveglianza in bagno) o limitare la loro libertà di movimento (ad esempio, sorveglianza della sala pausa). Inoltre può danneggiare il clima aziendale e portare a una cultura della sorveglianza/diffidenza.

È quindi evidente e dovrebbe anche essere nell'interesse dei datori di lavoro utilizzare i sistemi di sorveglianza e di controllo con la massima cautela possibile.

> “Praticamente ogni nostro clic viene registrato, così come viene registrata anche la passività davanti allo schermo.”

Sorveglianza del comportamento vietata dalla legge
Le disposizioni legali riguardanti la sorveglianza del personale mirano in particolare a tutelare la salute, la personalità e la libertà di movimento. I monitoraggi che riguardano esclusivamente o principalmente il comportamento del personale sul posto di lavoro sono vietati dalla legge.

Conseguenze della digitalizzazione

I temi della digitalizzazione incentrata sulla persona e della sorveglianza non autorizzata del personale stanno diventando sempre più centrali e importanti. In generale, i dati del personale vengono sempre più analizzati. ASIB intende sensibilizzare il personale su questo tema e avviare un dialogo più intenso con i datori di lavoro. Continueremo a riferire regolarmente su questi temi.

La sorveglianza dei singoli collaboratori è delicata e consentita solo in determinate condizioni.

> “È vietata la sorveglianza che si riferisce esclusivamente al comportamento dei collaboratori.”

I monitoraggi per altri motivi sono ammessi a determinate condizioni. Tra gli altri motivi possono rientrare ad esempio: la sicurezza e la salute del personale (ad esempio, monitoraggio di un garage sotterraneo, di merci pericolose o macchine pericolose), la qualità (ad esempio, parti prodotte) o la prestazione (ad esempio, il numero di chiamate ricevute in un call center).
Il comportamento e le prestazioni dipendono spesso fortemente l’uno dall’altro. Tracciare una netta distinzione tra sorveglianza del comportamento non autorizzata e sorveglianza delle prestazioni o della sicurezza autorizzata è quindi difficile in molti casi. In considerazione di questo, anche un controllo di prestazione e di sicurezza fondamentalmente consentito può essere effettuato solo nel rispetto del principio di proporzionalità, il che significa che deve essere il più contenuto possibile. Se il motivo per un monitoraggio non prevale chiaramente sugli interessi del personale (protezione della salute, personalità e libertà di movimento), è necessario rinunciarvi.
Infine, il personale ha il diritto di essere informato e ascoltato riguardo a ogni monitoraggio. Naturalmente ogni banca deve attenersi a queste disposizioni. Da un lato, perché la legge lo prevede, dall’altro, perché ciò promuove un clima lavorativo positivo.

Da questo punto di vista, com’è la situazione sul tuo posto di lavoro?
Sono in corso sul tuo posto di lavoro monitoraggi e controlli fastidiosi o a tuo avviso sono illeciti? Puoi inviarci una segnalazione all’indirizzo info@sbpv.ch. In questo modo, ci permetti di ottenere una migliore panoramica su questo tema. Se necessario, siamo naturalmente disposti a intervenire insieme a voi presso il datore di lavoro.

Tra libertà e stress continuo: come il lavoro digitale diventa un peso

Lunedì sera, ore 21.30, rispondere velocemente a un'altra e-mail da casa, prima di chiudere il portatile. Sbrigare alcune questioni in sospeso nei ritagli di tempo del fine settimana. Per molti professionisti fa parte della quotidianità.

COSIMA DORSEMAGEN
docente, entrambe presso l'Istituto di salute mentale e organizzativa della Scuola universitaria professionale di psicologia applicata FHNW

MICHAELA KNECHT
professoressa e co-fondatrice, entrambe presso l'Istituto di salute mentale e organizzativa della Scuola universitaria professionale di psicologia applicata FHNW

Nella nostra realtà lavorativa digitalizzata, i confini tra vita lavorativa e vita privata sono sempre più sfumati, soprattutto in lavori d'ufficio come quelli prevalenti nel settore bancario. L'accesso alle attività lavorative è possibile in qualsiasi momento e ovunque grazie agli strumenti digitali. Per la Svizzera lo studio sulle tendenze di FlexWork [1] mostra che la percentuale di persone che lavorano anche da casa è aumentata dal 34% nel 2014 al 51% nel 2024. Nel settore bancario la quota è ancora più alta: il 70% delle persone intervistate nel sondaggio sulla salute "Healthy@Work" 2024/2025 dichiara di lavorare anche in home office.

Il rapporto tra lavoro e vita privata è oggi caratterizzato da una tendenza all'integrazione: in altre parole, gli ambiti della vita si sovrappongono sempre di più. Ma da che cosa dipende? E a che cosa bisogna prestare attenzione per ottenere un sano equilibrio tra lavoro e vita privata?

Manca il tempo per il riposo

Che la vita professionale e privata si intersechino sempre di più non è un caso. Accanto alle esigenze strutturali, giocano un ruolo anche le preferenze individuali. Alcune persone apprezzano transizioni fluide, altre preferiscono confini chiari. Decisivo per il nostro benessere non è solo il tipo di delimitazione, ma se questo si adatta all'inclinazione personale. Chi riesce a gestire i propri confini in modo adeguato è meno stressato e vive meno conflitti tra i diversi ambiti della vita [2, 3]. Nell'indagine "Healthy@Work" anche il personale delle banche svizzere segnala esigenze lavorative che possono favorire un'integrazione degli ambiti della vita.

Per circa un terzo delle persone intervistate, fa parte del lavoro essere raggiungibili anche al di fuori dell'orario lavorativo regolare per questioni legate al lavoro. È vero che non è chiaro in che misura la disponibilità al di fuori dell'orario di lavoro faccia effettivamente parte del profilo lavorativo, tuttavia lavoratrici e lavoratori in questo caso sembrano trovarsi di fronte a una richiesta informa-

My Digital Balance

Nell'intervento del diario My Digital Balance, **collaboratrici e collaboratori** sviluppano strategie individuali per separare in modo più consapevole lavoro e vita privata. Si tratta di approcci concreti e adatti alla vita di tutti i giorni: ad esempio, attraverso limiti **temporali, fisici, tecnici o sociali.** L'intervento contribuisce a inserire queste routine passo dopo passo nella vita di tutti i giorni.

Their Digital Balance

Their Digital Balance è un breve e-learning **per dirigenti.** L'intervento sensibilizza a fungere da esempio nel proprio ruolo e mostra come la leadership attraverso comportamento e atteggiamento possa contribuire a una sana delimitazione – sia per se stessi che per il team. Si tratta di mettere **in discussione consapevolmente le norme di integrazione** e di creare condizioni quadro per un sano equilibrio.

le. Anche le norme sociali possono agire come requisiti informali per i dipendenti, ad esempio quando credono di dover affrontare commenti critici se organizzano in modo flessibile il loro orario di lavoro. Circa ogni quinto impiegato di banca vive questa condizione nella propria azienda. E anche un alto carico di lavoro può essere vissuto come una "richiesta" di estendere il tempo di lavoro. Quasi il 30% degli impiegati di banca afferma che la quantità di lavoro durante il normale orario di lavoro non è gestibile.

Per parte degli impiegati di banca si osserva nei dati di "Healthy@Work" una commistione tra gli ambiti di vita. Così circa il 30% afferma di leggere "spesso" o "(quasi) sempre" e-mail aziendali nel tempo libero. Circa la metà rinuncia perlomeno "a volte" per lavoro ad attività di compensazione nel tempo libero. Per il 16% si tratta "spesso" o "(quasi) sempre" della normalità. Circa ogni sesto impiegato di banca lavora almeno "a volte" anche di domenica.

Il problema è che chi confonde spesso lavoro e vita privata, raramente si prende del tempo per riposare[4]. Con il tempo questo può portare a un maggiore esaurimento e a conflitti più forti tra i diversi ambiti della vita. Quando mancano i limiti, spesso manca anche lo spazio per rigenerarsi davvero.

Che cosa si può fare?

Ogni persona ha la responsabilità di trovare un sano e personale equilibrio tra il lavoro e il privato. Tuttavia, nella pratica, forti norme sociali o requisiti elevati possono rendere difficile una distinzione consapevole. Esattamente qui si inseriscono due interventi digitali sviluppati presso la Scuola universitaria professionale della Svizzera nord-occidentale.

Questi interventi sono consultabili all'indirizzo www.fhnw.ch/digital-balance e possono essere utilizzati gratuitamente.

All'indirizzo www.healthyatwork.ch puoi partecipare allo studio "Healthy@Work"; una nuova edizione del sondaggio sarà aperta da novembre 2025. Dopo aver risposto a tutte le domande, riceverai il tuo risultato personale con indicazioni sui punti di forza e su eventuali necessità di intervento. Partecipando, contribuisci inoltre a fare in modo che i partner sociali e le banche ricevano un quadro realistico delle condizioni di lavoro dei loro dipendenti.

Fonti

1 Soltermann, A. & Weichbrodt, J. (2025). Studio sulle tendenze FlexWork. New Work e lavoro mobile in Svizzera 2024. Scuola universitaria professionale di psicologia applicata FHNW. (in tedesco) https://doi.org/10.26041/fhnw-11786.

2 Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. Journal of Organizational Behavior, 27(4), 485-507.

3 Delanoeije, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. Human Relations, 72(12), 1843-1868.

4 Wepfer, A. G., Allen, T. D., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2018). Work-life boundaries and well-being: does work-to-life integration impair well-being through lack of recovery? Journal of Business and Psychology,33(6), 727-740.

Interessanti sconti sui premi delle assicurazioni integrative selezionate per i membri **dell'Associazione svizzera degli impiegati di banca**

Prenotare un appuntamento online
helsana.ch/appuntamento

Helsana

L'intelligenza artificiale nelle banche europee: regolamentazione e dialogo sociale al centro dell'attenzione

Nei Paesi europei, il dibattito sull'ampia applicazione dell'intelligenza artificiale (IA) nelle banche è più radicato che in Svizzera. Si tratta in parte di una conseguenza degli sforzi compiuti per la regolamentazione a livello UE. Anche i partner sociali a livello europeo hanno adottato una "dichiarazione congiunta" degna di nota.

HEINZ GABATHULER
Collaboratore scientifico & responsabile del partenariato sociale, ASIB
Rappresenta ASIB anche negli organi di UNI Europa.

La normativa UE (il regolamento europeo sull'IA del maggio 2024),[1] è considerata rigorosa a livello internazionale. Al centro vi è una sorta di piramide di rischio. A seconda della valutazione dei rischi delle applicazioni di IA, si applicano requisiti di severità variabili: dalle applicazioni che non presentano alcun problema (ad es. filtri antispam) a quelle a basso rischio (ad es. chatbot basati su modelli linguistici come ChatGPT), per le quali deve essere fornita un'informativa trasparente sul loro utilizzo, fino ad arrivare alle applicazioni ad alto rischio, che possono influenzare i diritti fondamentali, la parità di trattamento di tutte le persone, la salute umana e la sicurezza dei prodotti. Alcune applicazioni sono completamente vietate nell'UE, come ad esempio molti casi di categorizzazione biometrica delle persone o anche di software di riconoscimento facciale nelle telecamere di sorveglianza.

Una riunione tecnica internazionale della rete sindacale UNI Global (alla quale appartiene anche ASIB) nel maggio 2025 ha dimostrato che sia diverse associazioni dei lavoratori del settore finanziario che grandi banche operanti a livello internazionale sono fortemente orientate verso i requisiti di questa regolamentazione.

È richiesto un uso responsabile dell'IA

Ciò vale anche per la "dichiarazione congiunta" a livello europeo delle rappresentanze di UNI e delle associazioni europee dei datori di lavoro bancari del 2024[2], che si collega a precedenti documenti di partenariato sociale sui temi tecnologici. Al suo interno viene caldeggiato un

> "A seconda della valutazione dei rischi, si applicano requisiti di severità variabili."

"uso responsabile", che comprende in particolare i rischi di discriminazione (ad esempio per razza, genere, religione o background socioeconomico), la protezione della privacy, della dignità umana e dei diritti fondamentali, nonché una formazione adeguata e lo sviluppo delle competenze del personale.

> "L'IA dovrebbe integrare le capacità umane e non sostituirle."

Interessi del personale e clientela al centro

Anche i sindacati europei si occupano a fondo di questo tema. Ad esempio, la "ver.di" tedesca ha creato un gruppo di lavoro di membri delle commissioni interne del settore bancario, che si confrontano regolarmente in modo professionale su questioni legate alla digitalizzazione e all'IA. Il gruppo ha pubblicato nella primavera del 2025 un documento di posizione[3] che presuppone che l'IA di per sé non sia né positiva né negativa. È stato formulato il principio guida secondo cui "l'IA dovrebbe essere destinata a integrare le capacità umane e non a sostituirle". I risultati degli incrementi di produttività dovrebbero essere redistribuiti nell'interesse dei dipendenti, e naturalmente l'obiettivo dell'introduzione di relativi strumenti non deve essere la riduzione del personale, ma il sostegno dei dipendenti nel loro lavoro. Il sindacato

sottolinea anche un corrispondente fabbisogno di qualificazione. Devono essere però considerate anche le possibili conseguenze delle decisioni basate sull'IA sul benessere finanziario della clientela bancaria: "La persona deve rimanere l'ultima istanza di decisione."

Lo scetticismo del personale in Irlanda

Il sindacato irlandese "Financial Services Union" ha effettuato un sondaggio scientifico tra i suoi membri su questi temi[4]. Questo ha portato a concludere che lavoratrici e lavoratori siano per lo più scettici, sia riguardo alla loro fiducia nelle capacità delle applicazioni di IA, sia riguardo alla loro sensazione di essere ben preparati a un uso crescente degli strumenti di IA nella loro vita lavorativa. Non sorprende che i collaboratori più anziani si sentano significativamente più spesso sopraffatti rispetto ai giovani. La stragrande maggioranza delle persone intervistate crede inoltre che l'IA porterà a una riduzione dei posti di lavoro, ma si esprime anche in modo critico su altre possibili conseguenze, come ad esempio la qualità dei processi decisionali (incluse le decisioni sul personale), la sorveglianza sul posto di lavoro e l'esperienza della clientela.

> "La stragrande maggioranza ritiene che l'IA porterà a una riduzione dei posti di lavoro."

Come vantaggio dell'uso dell'IA viene citato più frequentemente l'alleggerimento da compiti amministrativi che richiedono molto tempo, seguito da un miglioramento nell'analisi dei dati. Anche per la clientela viene per lo più attestato (o sottinteso) un sentimento di disagio all'idea di dover interagire con un'IA nel contesto della comunicazione con la banca. La maggior parte lamenta la mancanza di offerte specifiche di perfezionamento da parte della propria banca.

Coinvolgimento del personale come fattore di successo

Proprio queste constatazioni suggeriscono che le banche devono "coinvolgere" il proprio personale – e, in particolare, anche le loro associazioni e rappresentanze elette – nell'introduzione graduale degli strumenti di IA a tutti i livelli: dal fabbisogno di perfezionamento alla creazione di fiducia, affinché il loro utilizzo non avvenga a scapito del personale, non metta a rischio i loro posti di lavoro e non porti a un'intensificazione della sorveglianza o a un aumento dello stress nella vita lavorativa quotidiana.

Riferimenti e link con ulteriori informazioni

1 Regolamento europeo sull'IA: https://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20230601STO93804/normativa-sull-ia-la-prima-regolamentazione-sull-intelligenza-artificiale

2 Dichiarazione congiunta sugli aspetti occupazionali dell'intelligenza artificiale dei partner sociali europei del settore bancario: https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2024/07/Signed-Joint-Declaration-Italian.pdf

3 Gruppo di lavoro ver.di settore bancario – Documento di posizione sull'uso dell'intelligenza artificiale (in tedesco): https://banken.verdi.de/++file++67e289c9ba798aa32570e7d5/download/25_BFGV-Bankgewerbe_Positionspapier_KI.pdf

4 Sondaggio e campagna sull'IA della Financial Services Union Ireland (FSU) (in inglese): https://www.fsunion.org/latest/accounting-forworkersin-the-age-of-ai/

Diventa subito membro

Più forti insieme!

Buone condizioni di lavoro
Tutela legale e consulenza

Il tuo partner sociale.

Colophon

Editrice Associazione svizzera degli impiegati di banca (ASIB),
Beethovenstrasse 49, 8002 Zurigo, info@asib.ch, Tel. 0848 000 885

Redazione Esther Hess, Carolin von Schaper, Heinz Gabathuler

Autori Roberto P. Campaner, Cosima Dorsemagen, Thomas Fischer,
Heinz Gabathuler, Matteo Gianini, Yvo Hartmann, Esther Hess, Andrea Jäger,
Michaela Knecht, Désirée Schibig, Michael von Felten

Revisione Désirée Schibig

Traduzione Diction AG

Elaborazione e Realizzazione Triner Media + Print

Pubblicazione 1 uscita Annuale