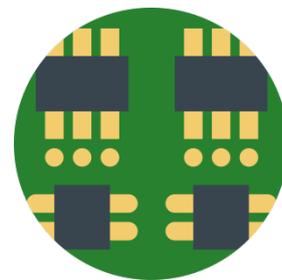


1



Digitalizzazione, il lavoro che cambia

La sintesi della ricerca a cura di Gabriele Poeta Paccati,
Segretario Generale FISAC CGIL di Milano

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



LA RICERCA SUL LAVORO CHE CAMBIA

La pubblicazione della ricerca “IL LAVORO CHE CAMBIA” è una ulteriore tappa di un percorso che la FISAC di Milano ha voluto iniziare un anno e mezzo fa per esplorare le trasformazioni del lavoro prodotte da quel processo che per comodità e provvisoriamente chiamiamo “digitalizzazione”.

La ricerca è stata avviata a partire dalle riflessioni sui mutamenti del settore finanziario, che negli anni più recenti, e con intensità probabilmente maggiore nei prossimi, stanno inducendo e indurranno grandi trasformazioni nel modello di business delle imprese, nell’organizzazione del lavoro, nell’efficienza del sistema.



1. IL CONTESTO

Le analisi sul cambiamento nel settore finanziario (e sul lavoro organizzato dentro e fuori le imprese) sfumano, senza soluzione di continuità, nel più complessivo mutamento della società e del lavoro.

Il racconto della “finanza digitale” è mimetizzato, anzi è parte di quell’auspicato processo di cambiamento che attraversa l’intera società ed economia contemporanee, che si declina di volta in volta attraverso i fenomeni di Industria 4.0 o, *fintech*, *big data*, ecc... per fare riferimento ad alcuni concetti molto diffusi.



L’istituzione finanziaria digitale occupa uno spazio crescente nella riflessione sul cambiamento dell’economia e dei modelli di produzione, di distribuzione o consumo, e la riflessione – nostra come FISAC Milano in questo caso – è sul “lavoro digitale”, sul “lavoro che cambia”, proprio a partire dal settore finanziario, certamente uno degli osservatori privilegiati per indagare il fenomeno dell’innovazione tecnologica sul futuro del lavoro e dell’organizzazione del lavoro.

Questo tema non può essere considerato solo in relazione all’impatto occupazionale che potrebbe derivarne, ossia dei posti di lavoro “destinati” a scomparire per effetto della sostituzione uomo-macchina, o alla mera contabilità di alcuni drammatici articoli e ricerche che fanno clamore col saldo occupazionale che si prospetta da qui alle riorganizzazioni dei prossimi anni. Tutt’altro: OCCORRE ENTRARE NELLE TRASFORMAZIONI QUALITATIVE PER RIFLETTERE SU COSA SIGNIFICHI “LAVORO DIGITALE”, NELLE BANCHE E NON SOLO, E COSA SIGNIFICHI “LAVORO CHE CAMBIA”.

La digitalizzazione non è più uno scenario del futuro,

ma ha già prodotto importanti mutamenti nel rapporto con i clienti, nei canali distributivi, nell'organizzazione del *back office*, nei nuovi *task* digitali, nel funzionamento dei mercati della moneta.

Quelli in corso non sono semplici adeguamenti tecnologici, ma prefigurano una **trasformazione radicale** sia del *business* dell'intermediazione sia della composizione degli attori, con l'emergere di *competitor* non finanziari a contendere specifici segmenti della catena del valore.

Abbiamo pensato perciò di valutare e approfondire, oltre che le prospettive "industriali", le conseguenze di questi cambiamenti sul lavoro, la qualità delle competenze domandate, l'evoluzione degli *skill* strategici e operativi, il sentimento dei lavoratori nel processo di cambiamento.



2. L'IDEA DELL'INDAGINE

In questo quadro e muovendo da questi presupposti, nell'autunno 2016 **FISAC CGIL** ha quindi deciso di realizzare un'indagine esplorativa **in partnership** con il Consorzio Aaster e il suo presidente Aldo Bonomi.



Indagine e lavoro si sono articolati in tre fasi iniziali:

- ❑ la realizzazione di una *survey* (somministrata attraverso un questionario on-line) ai lavoratori del settore;
- ❑ colloqui/intervista a testimoni privilegiati, referenti di banche e altre imprese finanziarie;
- ❑ un rapporto conclusivo sui temi indagati.



La natura del processo di adeguamento tecnologico delle imprese e della digitalizzazione in corso ci ha mossi verso un approfondimento della materia – con il supporto di esperti in analisi sociologiche, il Consorzio Aaster – attraverso il metodo dell'indagine partecipata.

Il Sindacato che deve e vuole farsi oggi protagonista di un metodo di inchiesta partecipato, per avvicinarsi e comprendere il lavoro, le nuove prospettive di contrattazione e di relazioni industriali, il pensiero dei lavoratori.

Il parere dei lavoratori e non solo.

Anche diverse interviste a importanti manager per cogliere il loro "altro" punto di vista sul fenomeno:

- ❑ sulle attuali difficoltà delle banche italiane;
- ❑ sugli scenari di riposizionamento competitivo delle imprese finanziarie;
- ❑ sulle trasformazioni del modello di business;
- ❑ sull'impatto della digitalizzazione sotto il profilo industriale e occupazionale;
- ❑ sul futuro del lavoro e della contrattazione nel settore.



Un questionario online di oltre 15 minuti a cui hanno risposto oltre **1000 lavoratrici e lavoratori** sull'area metropolitana milanese, raggiunti attraverso gli RSA.

Il campione, significativo, è stato espresso da iscritti – in grande prevalenza – e non iscritti, da RSA e quadri sindacali.

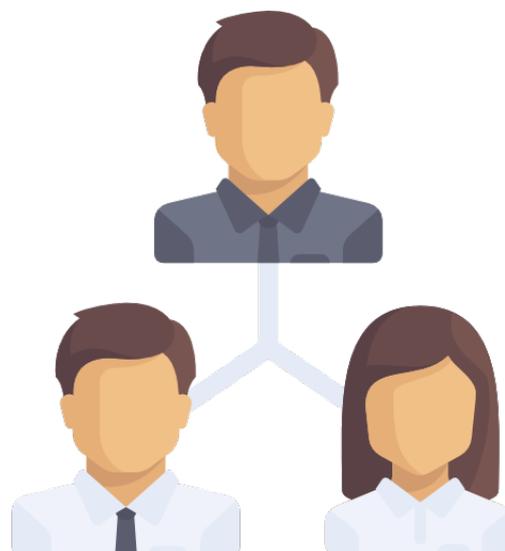
In particolare, le risposte ai questionari provengono, per quasi due terzi (il 64%) dal settore bancario e, tra questi, tre quarti appartengono a uno dei sette maggiori gruppi nazionali.

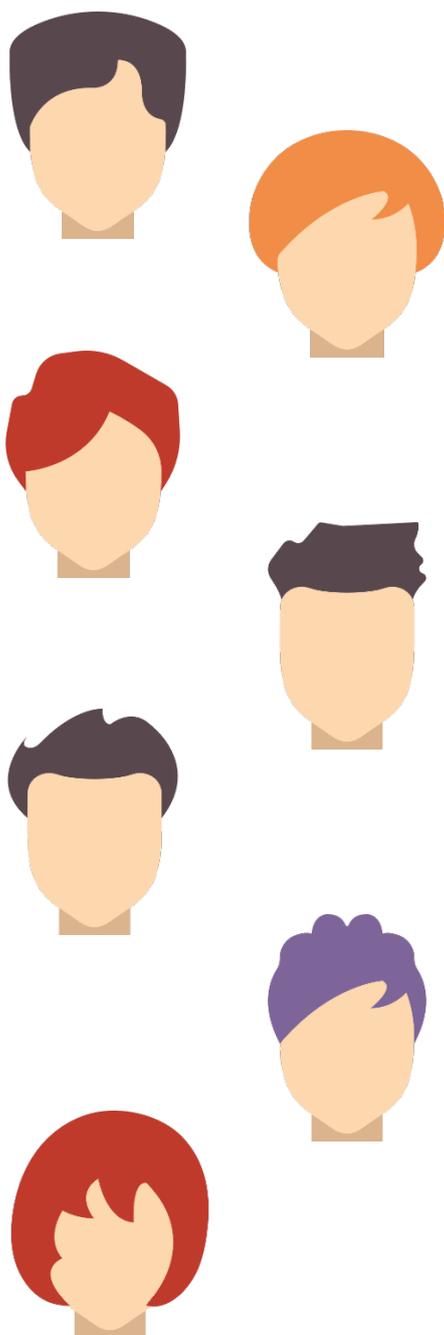
Oltre il 31% lavora in un'impresa di assicurazioni, per oltre metà dei casi un grande gruppo italiano.

Il resto (5,2%) lavora in altre società, talora collegate a banche, operanti in altri rami del settore finanziario, quali la monetica, SGR, o il factoring.

*L'inchiesta ha intercettato una composizione "matura" di rispondenti (come nei fatti la popolazione del settore). L'età media è **47 anni** e nel campione prevalgono le classi anagrafiche intermedie: la più rappresentata è quella dei 46-55enni (41,1%).*

Questa caratteristica del campione non costituisce un'anomalia, in considerazione dell'età mediamente elevata dei lavoratori del settore finanziario in genere, caratterizzato da un limitato turn over e con ampie fasce di lavoratori di "lungo corso".





3. IL GRUPPO DI LAVORO

La ricerca è stata condotta grazie alla collaborazione operosa di un gruppo di delegati, un vero e proprio gruppo di pilotaggio, in rappresentanza delle realtà più significative dei settori del credito e delle assicurazioni a partire dai grandi gruppi, Intesa Sanpaolo, Unipol, Generali, Unicredit, BpM (oggi BancoBPM), sino ad arrivare a quelle realtà che si sono presentate sul mercato come fortemente collegate e native del digitale (come ING e Che Banca!). Insieme abbiamo condiviso il progetto e costruito la ricerca.

Un gruppo di lavoro frutto di un nuovo protagonismo attivo dei delegati, che ha sperimentato, è intervenuto attivamente, e ha messo in campo un metodo, oltre ad aver collaborato per produrre un grande risultato di partecipazione.



IL GRUPPO DI LAVORO

Coordinatrice del progetto

Daniela Faggiano Barclays Bank

Gruppo di Lavoro

Emanuela Adorno Fruendo

Patrizia Alari UnipolSai

Marco Carabelli Gruppo Unicredit

Raffaello Corriero BancoBPM (ex Banca Popolare di Milano)

Mimma Fersini Allianz Worlwide Partners

Francisco Genre Gruppo Generali

Francesca Lorusso Allianz Bank

Nazario Luciani Gruppo Intesa Sanpaolo

Massimiliano Mattioli UnipolSai

Goffredo Molteni Gruppo Unicredit

Luca Natali BancoBPM (ex Banco Popolare)

Riccardo Pes Italiana Assicurazioni

Massimo Pizzi Gruppo SIA

Sami Zambon ING Direct

Mauro Stucchi FISAC CGIL Milano

Roberta Piazza UnipolSai

Piera Viola UnipolSai

Gabriele Poeta Paccati Segretario Generale FISAC CGIL Milano

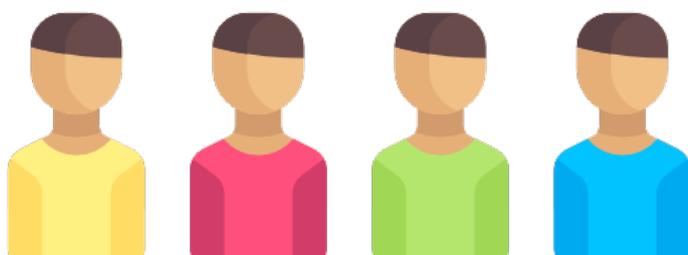
Sandro Moretti Comunicazione FISAC CGIL Milano

Marco Cattaneo Formazione FISAC CGIL Milano

Maurizia Moretti Staff Tecnico FISAC CGIL Milano

Salvatore Cominu Ricercatore presso il Consorzio Aaster

Aldo Bonomi Direttore del Consorzio Aaster



4. L'INDAGINE PARTECIPATA



I risultati sono stati ricchi di spunti, anche sorprendenti, per i nuovi quesiti che pongono e gli approfondimenti su cui danno occasione di ragionare.

La ricerca dipinge e mette in luce un settore in trasformazione, dove gli elementi di certezza stanno diminuendo, dove l'intreccio fra pressioni commerciali e automatizzazione dei processi sta portando al cambiamento delle mansioni, alla loro **intensificazione** da una parte, ma anche all'aumento del **controllo** e a perdita di **autonomia** dall'altra, con timori sui contenuti delle nuove professionalità e un sempre più allarmante stress da lavoro.

Rispetto al passato al sindacato giungono nuove o diverse richieste, oltre alla rivendicazione salariale, l'attenzione alla contrattazione non solo di primo ma di secondo livello, accordi che affrontino temi ed esigenze nuove, come lo stress da lavoro correlato, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, lo *smart working*, una formazione qualificante, che consenta di avere padronanza degli strumenti per arricchire la propria preparazione professionale e adeguarla ai mutamenti repentini del settore.

I risultati dell'indagine sono stati presentati in una prima importante giornata, il 25 maggio 2017, e hanno continuato a rappresentare una "guida" per tracciare un percorso, attraverso diverse iniziative di approfondimento, condivisione, formazione per gli stessi quadri sindacali.

Questo perché fondamentale è stata – da subito – l'idea di fornire consapevolezza e strumenti al nostro quadro sindacale diffuso. Di indagare i nuovi **bisogni** di rappresentanza e identità, rafforzando una riflessione interna al sindacato – e cimentarsi nel confronto con istituzioni e controparti – sui temi dell'innovazione del lavoro, e sull'innovazione della contrattazione. Di raccogliere dati qualitativi significativi sull'impatto del **cambiamento in corso** sul lavoro, nelle attività e nei processi, e sulla vita dei lavoratori. Di costruire insomma una **nuova visione**, fondata su elementi di carattere qualitativo e non solo quantitativo.

5. I CONTENUTI EMERSI

Tra ansia tecnologica e aspettative positive

La maggior parte dei lavoratori del settore opera già con nuovi *software* o sistemi gestionali, sistemi di profilazione e valutazione dei clienti, *help desk* e *tutor* digitali, dialoga attraverso canali remoti.

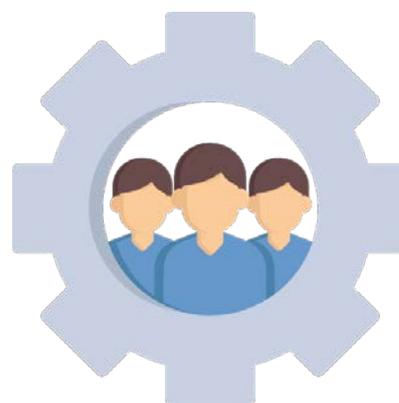
Algoritmi e *app* stanno divenendo i mezzi di lavoro abituali per un numero crescente di operatori.

Nella situazione attuale i lavoratori sono “diversamente esposti” al digitale.

Lo sono soprattutto i dipendenti delle grandi banche nazionali e delle banche *online*, le figure a elevata specializzazione, il personale delle strutture di rete e delle aree commerciali.

Gli atteggiamenti verso le nuove tecnologie sono articolati, ma si registra una polarizzazione piuttosto evidente: nel campione **gli “intimoriti” sono il gruppo più numeroso** (quasi la metà), mentre quasi due lavoratori ogni cinque manifestano fiducia circa un loro impatto positivo.

In sintesi: nel campione è presente un’ampia quota di **lavoratori “intimoriti”**, che ritengono che i cambiamenti in corso possano riflettersi in **perdita di competenze** (“*non restare al passo con i cambiamenti*”, per quasi metà dei partecipanti) o in un **“eccessivo carico di lavoro”** (46,5%).



L’“ansia tecnologica” si concentra soprattutto tra i dipendenti delle banche in difficoltà, ma i timori per il futuro appaiono distribuiti: basti dire che il 37% non si sente adeguato (o non del tutto) per la banca digitale, e la metà circa manifesta la paura di non restare al passo con i cambiamenti o teme la perdita di reputazione.

Questi timori sono mitigati dai benefici potenziali; solo una minoranza, in realtà, ritiene che la banca digitale favorisca (come spesso si legge dalla parte datoriale/manageriale) una più efficace valutazione del merito e delle competenze o che abiliti lavori più creativi, **laddove i veri vantaggi sono ricercati nella possibilità di lavorare in modo più flessibile, soprattutto attraverso lo *smart working*** (impatto positivo ambivalente, tra una migliore gestione di tempi e obiettivi e la possibilità di sottrarsi all’ambiente di lavoro).

Non a caso, in risposta a ciò, **le priorità indicate dai lavoratori per l’azione sindacale** riguardano aspetti relativi alla **gestione del proprio tempo**, alla salute, allo stress e ai disagi derivanti dalle pressioni accresciute.

6. IL MUTAMENTO NEI CONTENUTI DEL LAVORO

Nell'insieme, tra le lavoratrici e i lavoratori, prevale la percezione di un **peggioramento qualitativo del lavoro**, più intensa su alcune figure o aree aziendali e variabile a seconda del settore, della singola impresa e dello specifico clima aziendale che si respira.



Quanto detto sul **mutamento dei contenuti del lavoro**, fa emergere anche una differenza di situazioni e di vissuti, portando in evidenza tre "componenti", ciascuna indicativa di atteggiamenti e percezioni di fondo nei confronti del cambiamento organizzativo e tecnologico:



Arricchimento. La prima componente delle risposte fornite è definita dagli indicatori che denotano **un incremento di autonomia (operativa e organizzativa)**, della possibilità di partecipare all'organizzazione del lavoro, della percezione di trasparenza/efficienza e del miglioramento del rapporto tra impegno e retribuzione. Questo vale però soprattutto per i ruoli *professional* e più specialistici.



Intensificazione. La seconda componente è in forte relazione con gli indicatori empirici **dell'intensificazione dei ritmi, della pressione sugli obiettivi, del maggiore controllo aziendale**, dell'aumentato "carico procedurale" e infine dell'accresciuto livello delle conoscenze richieste dai compiti ricoperti. Componente tipicamente forte nell'ambito dei ruoli commerciali.



Deskilling. La terza componente è definita dall'indicatore della **ripetitività/standardizzazione del lavoro** e dalla banalizzazione delle conoscenze richieste per l'esecuzione dei compiti. Siamo, tipicamente, nel campo del *deskilling* per alcuni ruoli più operativi e amministrativi.

7. I FATTORI CRITICI



Emergono nel complesso quali **fattori critici**:

- **l'intensificazione;**
- **la burocratizzazione;**
- **la pressione sulle performance;**
- **le forme di controllo;**
- **il rapporto tra impegno richiesto e retribuzione.**

Più in generale: **la vera issue e l'elemento di perplessità** è rappresentato dalla sensazione (realtà...?) dell'**intensificazione del lavoro**.

La maggioranza degli intervistati ritiene, nel confronto con il passato, di **avere perso livelli di autonomia**, sia operativa (tempi, orario, ordine delle attività) sia in relazione alla scelta dei metodi per realizzare i propri compiti.

L'intensificazione è quindi un altro tassello fondamentale dell'organizzazione del lavoro messa in campo dalla digitalizzazione.

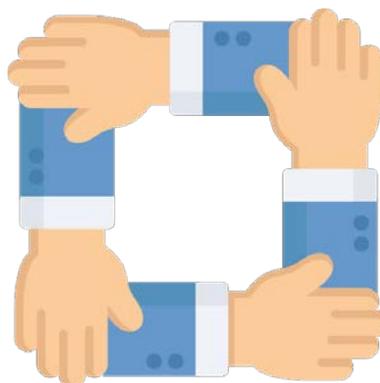
È questa peraltro una conclusione abbastanza diffusa **sull'impatto delle nuove tecnologie**, oltre che delle pressioni competitive strutturate dalla crisi. **La percezione di una maggiore intensità** (ritmi più alti, scadenze ravvicinate) è fortemente associata con quella di un **innalzamento della difficoltà degli obiettivi** stabiliti dalle aziende. Da qui il bisogno e la richiesta di maggiore flessibilità.



8. APPARTENENZA E DISALLINEAMENTO ETICO

Un altro grande tema emerso dall'indagine è il progressivo **disallineamento con i valori dell'azienda**, che si riscontra con l'emergere di **un conflitto morale**

(oltre metà dei rispondenti – operanti soprattutto nelle reti commerciali – è d'accordo con l'affermazione “*vi sono aspetti del lavoro in contraddizione con i miei valori personali*”); in pratica un conflitto tra identità professionale e ruolo aziendale, e l'affievolirsi del senso di appartenenza, che denotano il venire meno dei legami di coinvolgimento e identificazione con l'azienda che per molti lavoratori del settore costituiva, fino a non molto tempo addietro, motivo di orgoglio. L'essere bancario e il lavorare nel settore finanziario costituivano un elemento di valore condiviso.



È questo un ulteriore terreno da approfondire, che ripropone nel settore finanziario un dilemma sui confini tra rispetto delle disposizioni aziendali e proprie convinzioni.



Ciò si lega a un dato su cui riflettere: complessivamente i soddisfatti del lavoro (40%) superano gli insoddisfatti (32,6%), pur non raggiungendo la maggioranza. Ma questo risultato è reversibile: come mai lavoratrici e lavoratori mediamente ben retribuiti, abbastanza “protetti”, nel complesso in condizioni a cui moltissimi guarderebbero con invidia, non si dichiarano in maggioranza soddisfatti del lavoro che fanno?

9. AUTONOMIA, PARTECIPAZIONE E NUOVE RICHIESTE

Sono altrettanto critiche le **valutazioni in ordine all'autonomia, alla percezione di una standardizzazione** dell'attività e alla possibilità di *partecipare o discutere* aspetti attinenti all'organizzazione del lavoro.

Una sezione dell'indagine degna di nota è proprio quella finale, la sintesi e il compimento di una serie di riflessioni sulle "esigenze" e le richieste che cambiano, a fronte del lavoro che cambia.

Si traggono qui delle conclusioni anche per il sindacato e per la FISAC: priorità indicate per l'azione sindacale e la contrattazione (erano esclusi dalla domanda i temi salariali e la difesa dell'occupazione).

Potrebbe essere pensata come spunto sui **temi della svolta sociale**.

I temi caratteristici di una "svolta sociale" e delle nuove richieste emergenti si individuano nel campo della **conciliazione di tempi vita e di lavoro**, del **welfare**, dei **servizi**, dello **stress**, della **formazione**, e occuperanno sempre di più un posto cruciale nell'offerta di rappresentanza.

Le nuove richieste sfociano **nel campo della salute e del benessere di lavoratrici e lavoratori**, nella maggiore flessibilità dei tempi di lavoro, nel primato attribuito a temi come lo *stress* e la formazione.

Si rivela il progressivo emergere di nuove gerarchie di valori, di urgenze o esigenze che in precedenza, forse, risultavano di importanza subordinata.

Sono opinioni da porre in diretta relazione con i temi dell'intensificazione e del peggioramento qualitativo prima richiamati, ma che in fondo ci dicono del possibile emergere di nuove rigidità, che vanno oltre i temi classici e storici sui rapporti di forza tra le parti (tipicamente la lotta sul salario), per investire la persona nella sua interezza, nei suoi bisogni di autotutela, di vita privata e psichica, di tempo per sé.

Temi di grande portata, su cui le organizzazioni si interrogano da tempo e che, va da sé, non devono certo essere scoperti qui. Vale la pena sottolinearli, poiché in tutta evidenza queste risposte segnalano un problema, almeno per alcune componenti del lavoro nel settore finanziario.



10. IL SINDACATO, OGGI PIÙ CHE MAI

Il nostro compito è di farci trovare pronti al cambiamento.

Il Sindacato oggi più che mai deve essere consapevole dei mutamenti organizzativi in corso, studiare e comprendere le implicazioni di nuovi processi e modelli operativi, affrontare responsabilmente gli impatti per i lavoratori e le prospettive della nostra contrattazione, recepire le indicazioni e anche **per la nostra strutturata azione di tutela** nelle aziende.

Tornano temi vecchi e necessità nuove:

- ▶ l'organizzazione del lavoro;
- ▶ lo stress, la salute e la sicurezza;
- ▶ l'innovazione;
- ▶ la formazione;
- ▶ professionalità e inquadramenti.

Occorre più sindacato, ma diverso:

- che partecipa;
- che studia e gioca d'anticipo;
- che contratta.

La riflessione che vogliamo portare è su nuove forme di lavoro, frutto di contrattazione con le parti sociali ma non solo, oggetto di una nuova e ancora non matura normativa, quella che regola per esempio il Lavoro Agile e lo Smart Working.

Oggi le banche e gli istituti finanziari stanno riducendo i propri spazi, edifici/uffici e/o filiali, non solo per via delle esternalizzazioni, ma anche per un nuovo modo di lavorare: un numero di postazioni inferiore ai lavoratori presenti, e utilizzo di nuove modalità lavorative come lo *smart working*, che sembrano andare incontro alla richiesta dei lavoratori che prediligono oggi un lavoro indipendente dalla presenza sul luogo di lavoro e dal controllo "fisico" aziendale. I controlli sono altri... e le aziende lo sanno.

Nuovi strumenti al servizio del lavoro che cambia; e nuova contrattazione per puntellare e fissare diritti e tutele che sono sempre gli stessi, anche se si vestono di nuove esigenze e bisogni.



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



Seguici su Facebook:

→ @fisacmilano

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

Piano dell'opera

I risultati della ricerca sono pubblicati in 5 dispense tematiche:

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