

4



Digitalizzazione, il lavoro che cambia

La parola alle lavoratrici e ai lavoratori

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



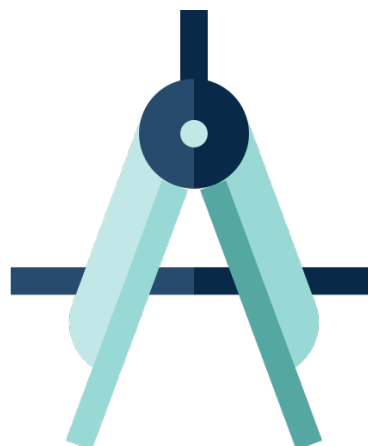
Premesse metodologiche



- Il campione è auto selezionato e non ha alcuna pretesa di rappresentatività statistica della popolazione dei lavoratori di banche e assicurazioni.
- Il confronto delle caratteristiche socio demografiche e professionali dei rispondenti con quelle degli iscritti Fisac, tuttavia, propone una sostanziale sovrapposizione: si può dunque affermare che il campione rispecchia adeguatamente la composizione della base.
- 1000 casi sono un gruppo di ampiezza non trascurabile. Bisogna considerare che solo un terzo dei partecipanti si compone di delegati o iscritti attivi, mentre la maggioranza sono “iscritti inattivi”.
- Il canale di diffusione utilizzato (delegati aziendali e mailing list degli iscritti) non è neutro, e occorre tenerne conto nell’interpretazione dei dati. Nel medesimo tempo, questo fattore non va enfatizzato oltre misura: sono lontani i tempi in cui il possesso di una tessera sindacale costituiva un elemento predittore affidabile anche di una data visione sociale e politica.
- Sarebbe probabilmente utile ancorare le risposte all’azienda d’appartenenza dei rispondenti, ma ciò è possibile solo per metà dei questionari, poiché, allo scopo di incentivare la partecipazione rimuovendo possibili deterrenti, si è lasciata facoltà di omettere l’indicazione dell’azienda.
- Alcune variabili di analisi sono state costruite sulla base di percezioni e diagnosi offerte dai rispondenti.
- Come valutare su basi oggettive lo sviluppo tecnologico di un’azienda? In assenza di alternative, considerando imprescindibili le dimensioni analitiche in questione, si è optato per una “misura” soggettiva.
- Allo scopo di agevolare l’interpretazione di alcune risposte o semplificare la rappresentazione dei dati, si è fatto ampio ricorso a indici e analisi multivariate, spinti dalla necessità di privilegiare, per taluni concetti, informazioni sintetiche anziché frammentate o disperse su un numero ampio di indicatori.
- L’inchiesta aveva carattere programmaticamente esplorativo: suo scopo era portare alla luce opinioni, differenze di punti di vista, “vissuto” dei lavoratori.



Nel presente testo in genere è stata preferita la doppia forma, più corretta, del maschile+femminile. In alcuni casi questa soluzione non è stata adottata per la mera ragione di non appesantire troppo la lettura.



Il campione

Il settore di appartenenza

Settore	%
Banche	63,4
Assicurazioni	31,4
Altre società del settore finanziario	5,2

- Le risposte ai questionari provengono, per quasi due terzi, dal settore bancario, di cui tre quarti da lavoratori di una delle banche appartenenti ai 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.

Il rapporto con Fisac-Cgil

- In larghissima parte (91,4%) i partecipanti al questionario sono iscritti a Fisac.
- La maggioranza (58,8% del totale delle risposte) si compone tuttavia di *"iscritti non attivi"*, le cui risposte sono spesso allineate o vicine a quelle dei *"non iscritti"*.
- Il 13,3% è composto da delegati aziendali.



Aspetti socio-demografici

Età. L'inchiesta ha intercettato una composizione "matura". L'età media è **47 anni** e prevalgono, nel campione, le classi anagrafiche intermedie: la più rappresentata è la classe 46-55 anni (41,1%). Questa prerogativa non costituisce tuttavia un'anomalia, in considerazione dell'età mediamente elevata dei lavoratori del settore finanziario in genere, caratterizzato da tempo da un limitato turn over e con ampie fasce di lavoratori di "lungo corso".

Fasce di età	%
Fino a 35 anni	9,5
Da 36 a 45 anni	32,3
Da 46 a 55 anni	41,1
Più di 55 anni	17,1



Anzianità lavorativa all'interno del settore

Quasi metà dei partecipanti al questionario lavora nel settore da oltre vent'anni, mentre irrisoria è la percentuale (1,5%) di chi vi è entrato negli ultimi tre.

È un settore a bassa mobilità intersettoriale, da cui difficilmente "si esce", ma anche a bassa mobilità interaziendale (al netto dei fenomeni di M&A).

Genere. La composizione di genere è relativamente equilibrata: il 52,4% è di sesso maschile, il 47,6% femminile.

Genere	%
Donne	47,6
Uomini	52,4



Livelli educativi. Il gruppo di riferimento è costituito da persone con licenza secondaria superiore (57%), mentre il 35,1% dispone di una laurea (5,6% lauree triennali), residuale la componente con titoli inferiori (8% in tutto).

I livelli educativi sono in forte relazione con l'età: ha una laurea il 57,5% degli "under 35", il 28,1% nella classe 46-55 anni, il 20% circa degli "over 55".

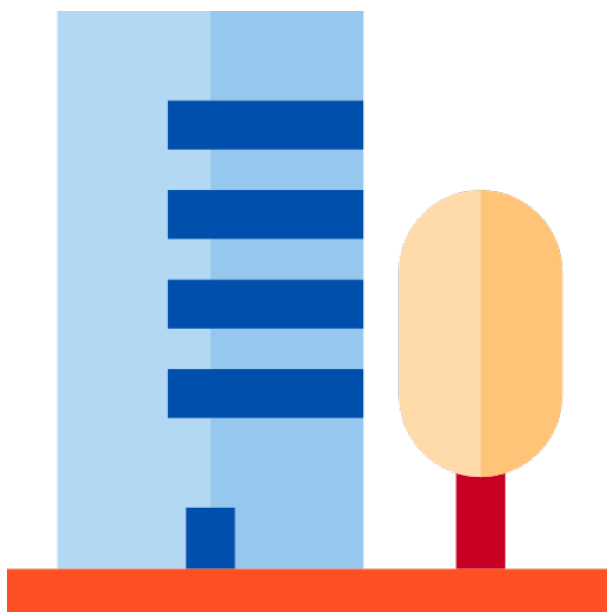
Le donne sono un po' più scolari degli uomini (il 38,5% ha una laurea contro il 31,5% dei maschi).

Dentro le aziende

La posizione nell'azienda	%
Area Direzionale	12,6
Area Commerciale, marketing o di customer service	21,3
Area Operativa/Core (operation)	43,4
Area Servizi tecnici e di supporto	22,7



È stata qui utilizzata la “tassonomia dei processi bancari” proposta da Abi Lab, anche se non sempre i processi bancari trovano perfetta corrispondenza in quelli interni alle società assicurative, dove la componente commerciale è più contenuta ed è più estesa quella operativa (nelle assicurazioni circa il metà del totale).



Più pertinente la distinzione tra personale “di rete” (che lavora in agenzie, sportelli o servizi a contatto con la clientela) e di “back office”, dove si osservano profonde differenze in base al tipo di impresa.

Nelle banche in genere l'incidenza dei lavoratori della “rete” raggiunge il 45,6% e nei sette maggiori gruppi bancari supera la metà del campione (51,8%).

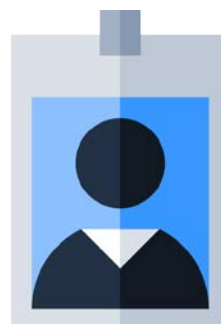
Invece, **nelle assicurazioni** la percentuale è molto contenuta (9%), come del resto **nelle banche a vocazione on-line** (17,5%) e **nelle banche estere** (18%).

Inoltre bisogna tenere conto del fatto che **quasi tutte le banche, in particolare le maggiori, hanno sul territorio milanese le proprie direzioni, o perlomeno gran parte delle funzioni centrali e direzionali, che ampliano la componente del lavoro di back office.**

La misura delle professionalità

Il profilo professionale. Il profilo più diffuso (un terzo del campione) è composto da *figure amministrative o impiegati esecutivi*, mentre il 28% del campione ha un profilo specialistico o dirigenziale.

Il resto è rappresentato dai livelli professionali intermedi, equamente distribuiti tra area tecnica e area commerciale. Anche in questo caso vi sono importanti differenze per tipo di impresa.



	Banche	Assicurazioni
Professional (alta specializzazione) o Manageriale	27,1	29,4
Intermedio Tecnico	16,6	25,6
Intermedio Commerciale	25,5	5,4
Amministrativo o Esecutivo	30,7	39,6

Le differenze tra settore bancario e assicurativo sono molto importanti perché le risposte che segnalano un più diffuso malessere di fronte ai cambiamenti organizzativi e tecnologici in corso sono concentrate proprio nel personale di rete e nei profili di area commerciale, che nel settore assicurativo sono quasi assenti (in virtù del tradizionale ruolo delle agenzie indipendenti).

Inquadramento. La distribuzione per livello di inquadramento è coerente con il profilo professionale.

- Il 69% è inquadrato come “impiegato”;
- il 31% ha una posizione di “quadro” o “funzionario” o, in casi limitati, di “dirigente”.

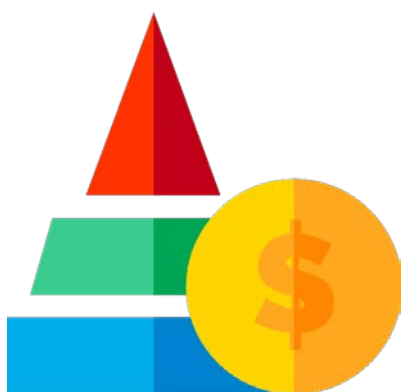
Questa distribuzione è sensibile al settore: tra i bancari, sommando quadri e dirigenti, si raggiunge il 38,7% del campione, tra gli assicurativi gli inquadramenti di livello superiore si fermano al 14,7%.



	%	Banche	Assicurazioni
Quadri o Funzionari	31,0	38,7	14,7
Impiegati	69,0	61,3	85,3

Tempo e denaro

Retribuzioni. Il lavoro nel settore finanziario rimane mediamente ben retribuito. Quasi metà dei rispondenti percepisce compensi netti mensili (inclusivi di premi o altri benefit) compresi tra 1.800 e 2.500 Euro; una minoranza (14%) percepisce compensi superiori a 2.500 euro mensili, una quota analoga (15,7%) minori di 1.500 euro al mese.



Il **gender gap** è elevato, ma si riduce sensibilmente (senza tuttavia scomparire) escludendo dall'analisi i *part time*, più diffusi tra le donne.

Per il 31,5% una quota del reddito è composta da **incentivi personali** concordati con l'azienda o da benefit specifici, non legati al premio di produzione definito in sede di contrattazione aziendale.

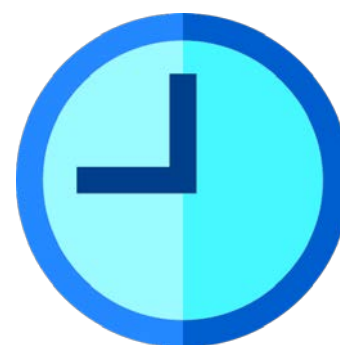
Gli incentivi individuali sono più diffusi tra i livelli alti e i profili superiori. Sono inoltre più diffusi tra i lavoratori assicurativi che tra i bancari.

L'orario medio di lavoro "reale" è di 38 ore settimanali. Il 17,4%, tuttavia, dichiara orari più prolungati.

Inoltre il 13,2% dichiara di lavorare "*con frequenza*", e il 34,1% "*qualche volta o sporadicamente*", al di fuori dell'orario di lavoro, anche presso la propria abitazione.

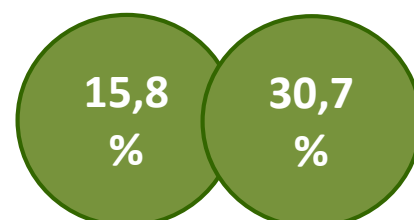
Orari che eccedono le 40 ore settimanali sono associati significativamente a tre variabili:

- l'inquadramento (un terzo dei quadri/funzionari lavora più di 40 ore),
- il livello professionale (il 32% dei professionali),
- ma anche il genere (il 20,6% dei maschi supera le 40 ore).



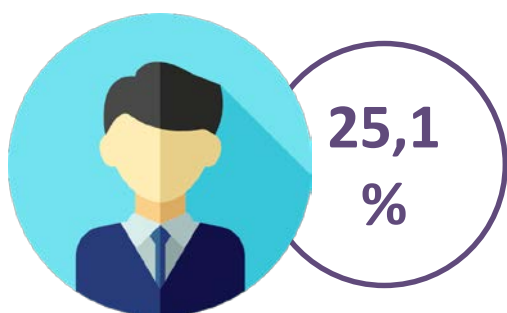
Quadri/funzionari e professionali identificano anche il personale che più frequentemente "si porta il lavoro a casa". Tuttavia, "portarsi il lavoro a casa", almeno in qualche occasione, è divenuto normale anche per i livelli intermedi della gerarchia professionale.

Part time. Il 15,8% dei rispondenti lavora con un contratto part time, ma tra le donne la percentuale è del 30,7%.



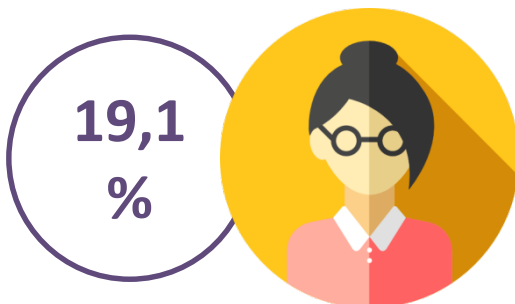
5 gruppi omogenei

Dalla combinazione delle informazioni personali o relative alla posizione occupata nell'azienda (età, sesso, profilo professionale, inquadramento, retribuzioni, tipo di azienda) emergono cinque gruppi relativamente omogenei:



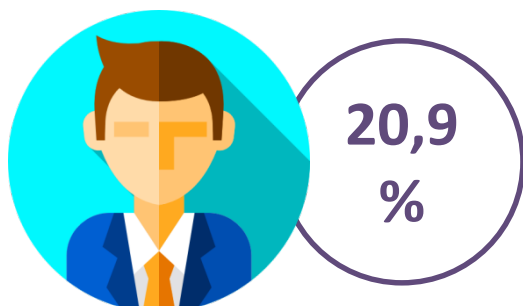
Professional

composto da dipendenti bancari (più raramente assicurativi o di altre società finanziarie) con inquadramento elevato, profilo specialistico (in rari casi manageriale), salari medio-alti o alti, età perlopiù avanzata, prevalentemente maschi.



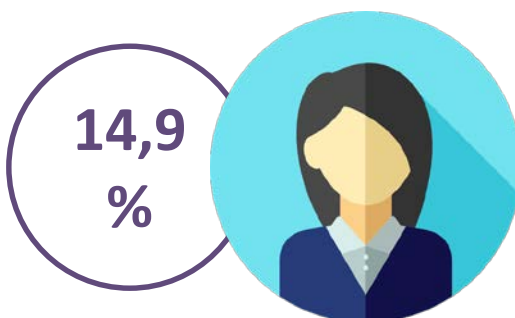
Bancari tradizionali

dipendenti bancari, di età avanzata o elevata anzianità aziendale, con profilo intermedio o esecutivo, retribuzione medie o medio-alte.



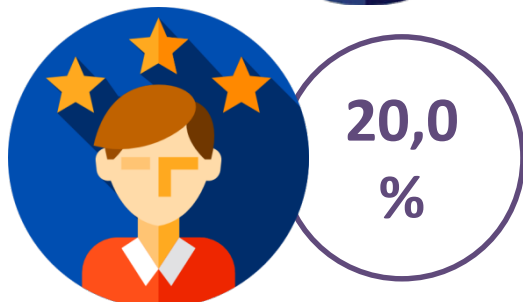
Bancari commerciali

composto esclusivamente da bancari, di età relativamente giovane, con profilo intermedio di area commerciale, retribuzioni medie e a volte medio-alte.



Assicurativi specializzati

composto quasi esclusivamente da assicurativi, di profilo intermedio o elevato, salari medi, età avanzata.



Giovani

composto prevalentemente da assicurativi, più raramente da bancari o dipendenti di altre società, con profilo esecutivo, più raramente intermedio, retribuzioni medio-basse, età relativamente giovane e in maggioranza donne.

Percezioni e vissuto

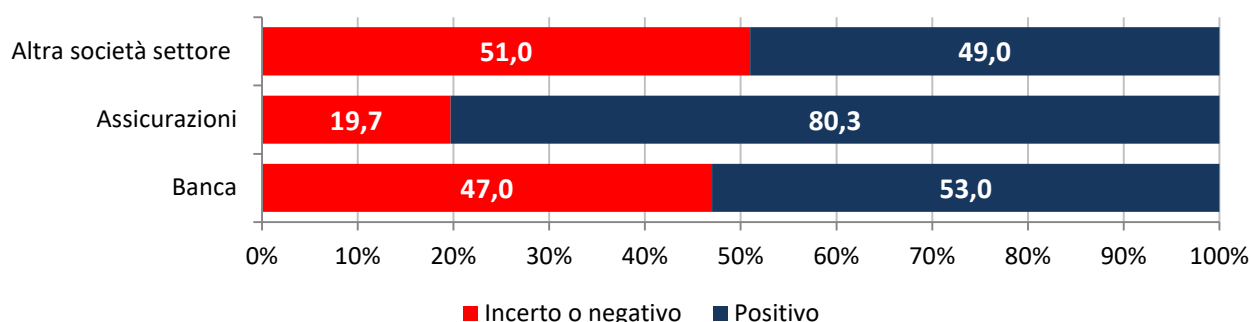
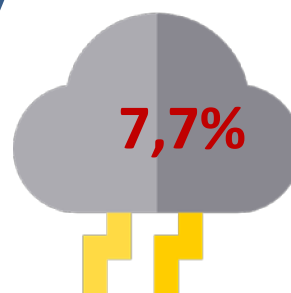
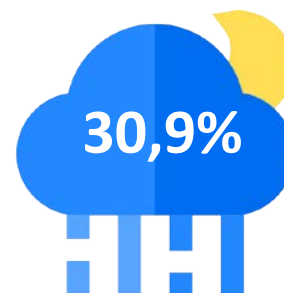
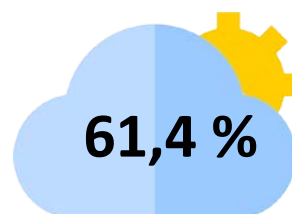
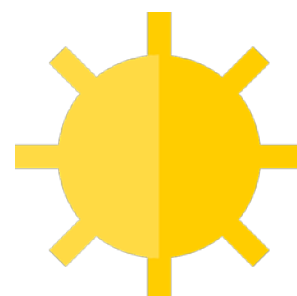
La percezione dell'andamento dell'azienda di appartenenza non è correlata alle caratteristiche personali del lavoratore, né alla posizione occupata, ma si basa su una rappresentazione abbastanza realistica della performance aziendale.

La maggioranza ritiene di lavorare in aziende con andamento positivo. Non necessariamente la percezione dichiarata ha un legame con la situazione effettiva, ma nel complesso le risposte appaiono coerenti.

L'andamento delle imprese nel ramo assicurativo è percepito quasi sempre come positivo, al contrario delle banche e delle altre società, dove le opinioni appaiono equamente distribuite tra percezione positiva e incertezza.

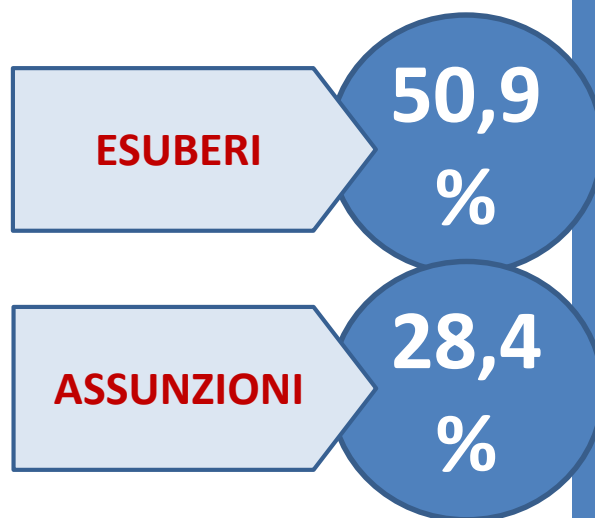
Solo il 7,7% ritiene che l'azienda per cui lavora abbia un andamento esplicitamente negativo, ma una percentuale rilevante (30,9%) lo considera incerto.

Accorpendo le risposte si ottiene un'area della *criticità* pari al 38,6% del campione.



Esuberi, riduzioni del personale e nuove assunzioni

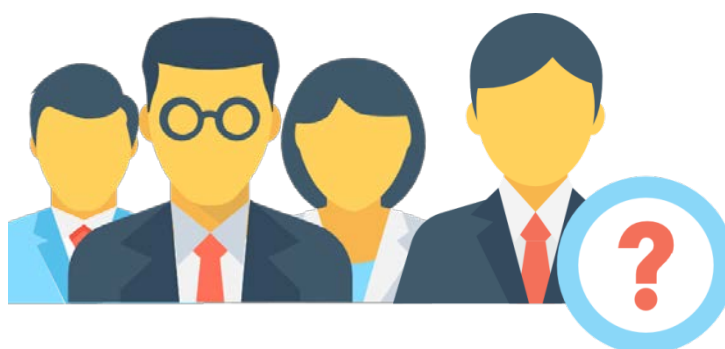
- La metà circa (50,9%) lavora in aziende in cui sono in corso o sono stati annunciati esuberi o riduzioni del personale.
- Il 28,4% ha dichiarato che nell'azienda vi sono (o sono state annunciate) nuove assunzioni.



Incrociando le due variabili «riduzione del personale» e «nuove assunzioni», si ottengono quattro combinazioni:

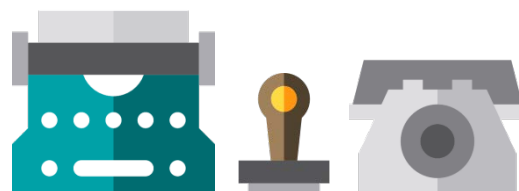
	%
Né riduzioni di personale né nuove assunzioni	37,1
Riduzioni di personale senza nuove assunzioni	34,4
Nuove assunzioni senza riduzione di personale	10,7
Riduzione di personale e nuove assunzioni (ricambio)	17,7

- La maggioranza lavora in imprese in cui non sono annunciati esuberi né assunzioni (37,1%)
- o in imprese in cui sono stati annunciati esclusivamente esuberi, senza nuove assunzioni (34,4%).
- La situazione nelle banche è un po' più critica di quella osservata nelle aziende assicurative.
- La presenza di esuberi è fortemente associata con l'andamento dell'impresa.
- Tra le aziende percepite in trend positivo (41,1%) prevalgono situazioni di stabilità, ma anche in questi casi sono annunciate riduzioni di personale, solo in parte compensate da nuove assunzioni.



La dinamica riduzione/assunzioni è in scarsa relazione con il grado di digitalizzazione percepito delle imprese

Bassa performance economica e ritardo digitale potrebbero essere correlati e ciò suggerisce prudenza nell'interpretazione delle relazioni tra sviluppo dei task digitali ed effetti occupazionali; ciò che vale a livello sistemico, nella specificità delle singole aziende si presenta più complesso e funzione di altre variabili.



Nelle imprese in cui lo sviluppo tecnologico-digitale percepito è più intenso si osserva un'incidenza di riduzioni lievemente minore.



Pressione competitiva, scelte manageriali, prassi organizzative consolidate e performance economica ricoprono una parte decisiva nel determinare questo rapporto, non meno che la disponibilità o l'implementazione dei processi tecnologici.



- **Il 10,3% ha dichiarato che sarà coinvolta/o personalmente dalle riduzioni** di personale, mentre il 38,4% non lo esclude per il futuro. Poco più della metà, di conseguenza, si sente "al sicuro".
- Al di sopra dei 55 anni, la quota di incerti o di certamente coinvolti dagli esuberi supera il 70%, per decrescere (ma senza azzerarsi) nelle classi anagrafiche inferiori.
- L'area aziendale più colpita dagli esuberi è quella delle funzioni direzionali: i più coinvolti (o minacciati) dagli esuberi sono i "bancari tradizionali" e i "professional".
- Molto meno rilevanti, viceversa, gli esuberi tra le figure legate alle funzioni commerciali.

I livelli percepiti di digitalizzazione

- Il **54,5%** ritiene di lavorare in un'azienda che negli ultimi anni ha investito significativamente o in modo strategico nel digitale.
- È una percentuale rilevante, ma forse lo è ancor più quella del **45,5%** che ritiene al contrario che l'impresa o non abbia investito in questo campo (**13%**) o che lo abbia fatto in misura insufficiente (**32,5%**).



Livello tecnologico percepito

- Quasi un quarto dei rispondenti (**23,7%**) giudica arretrato il **livello tecnologico dell'impresa**, in confronto a quello raggiunto dai concorrenti.
- Per il **32,5%**, invece, lo sviluppo digitale dell'impresa è avanzato o molto avanzato.
- I dipendenti del settore assicurativo percepiscono di lavorare in ambienti tecnologicamente più arretrati.
- Il dato è trainato dai livelli di digitalizzazione percepiti nelle maggiori banche e ancor più nelle banche *on-line*.
- I livelli di digitalizzazione sono ritenuti molto più avanzati tra i dipendenti delle imprese con andamento percepito positivo, mentre appaiono arretrati tra quanti lavorano in aziende dalla performance incerta o critica.



Esposizione alle tecnologie digitali

- Le tecnologie adoperate dal singolo lavoratore dipendono anche dal ruolo e dalle mansioni esercitate.
- Le tecnologie che coinvolgono un maggior numero di persone sono i sistemi operativi e gestionali di recente introduzione, quindi l'uso di help desk, tutor digitali, altre forme di supporto o assistenza in remoto.
- L'esposizione a specifiche tecnologie dipende anzitutto dalle mansioni personali: **dialoga attraverso canali digitali** con i clienti il **44%** di quanti lavorano in strutture di rete e il **48%** dei profili intermedi commerciali; il **68,7%** del personale "di rete" e il **76,3%** dei "commerciali" **interagisce con sistemi di profiling**, di valutazione del merito o del rischio, e via di seguito.



Timori e aspettative

L'ansia tecnologica è un fenomeno ampio, diffuso e spesso "materialmente fondato"

L'ansia tecnologica

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%); su percentuali lievemente inferiori ma che restano cospicue, la paura di *"perdere ruolo"*, di una *"riduzione della retribuzione"*, infine quella di *"perdere il lavoro"* (due rispondenti su cinque).

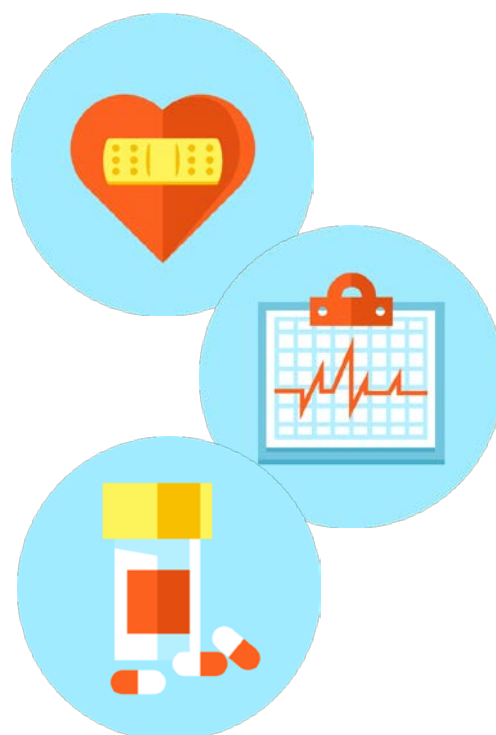
Teme la *perdita del lavoro* soprattutto chi è alle dipendenze di imprese dall'andamento incerto, in cui sono annunciati esuberi che lo potrebbero coinvolgere personalmente. Tra questi, i lavoratori delle classi più mature (in particolare quelli tra i 46 e i 55 anni).

Il timore di restare senza lavoro o di non restare al passo con i cambiamenti, tuttavia, appare relativamente distribuito e riguarda anche quote importanti di dipendenti di aziende dall'andamento positivo o che non hanno annunciato tagli di personale. Appare, inoltre, abbastanza omogeneo tra i diversi profili professionali e le posizioni aziendali, e anche tra i diversi tipi di azienda.

È importante sottolineare che i timori dei lavoratori non mostrano associazioni apprezzabili con i livelli percepiti di digitalizzazione o di intensità nell'uso dei tecnologie digitali.



Teme di non restare al passo con i cambiamenti anche il 30% dei giovani e il 47% di quanti hanno una laurea.

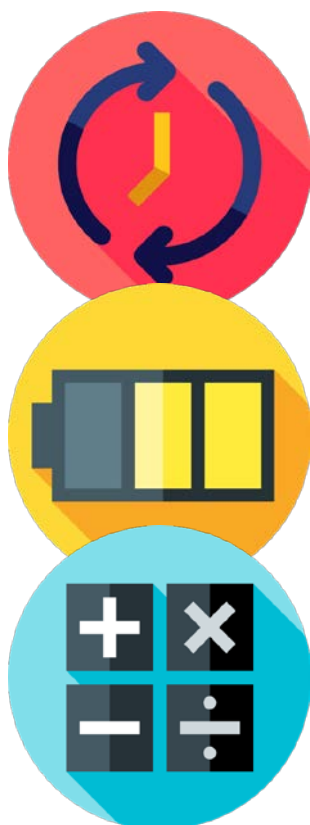


Le aspettative positive

La svolta tecnologica non alimenta solo ansie, ma suscita anche aspettative positive

Anche le aspettative sono associate alla performance aziendale, oltre che all'età di chi risponde, mentre non mostrano significative relazioni con altre caratteristiche personali o la posizione occupata nell'impresa.

L'aspettativa verso una maggiore efficienza è fatta propria soprattutto dai giovani, mentre la possibilità di beneficiare di più alti livelli di flessibilità "vantaggiosa" o percepita come tale è un'attesa condivisa che – forse controintuitivamente – non ha neanche una connotazione "di genere".



Flessibilità

L'aspettativa più diffusa, condivisa da quasi tre quarti dei rispondenti, è poter beneficiare di maggiore *flessibilità oraria*, o lavorando da casa (*smart working*) per determinati periodi o stabilmente, o comunque adattando gli orari in base alle proprie esigenze.

72,9
%

Efficienza

Una percentuale analoga auspica la possibilità di "*lavorare in modo più efficiente*" (vantaggio che si potrebbe considerare relativo, che lascia tuttavia trasparire una domanda di maggiore organizzazione).

70,8
%

Valutazioni oggettive e lavori più interessanti

I vantaggi potenzialmente più rilevanti, molto presenti nel discorso pubblico sul digitale - la possibilità di rendere "oggettivi" i criteri premiali, ovvero l'abilitazione di lavori più stimolanti e creativi - sono ritenuti realistici solo da una minoranza relativa, e anzi, per quanto attiene la possibile relazione tra management digitale e valutazione "oggettiva" di merito e competenze, gli scettici sopravanzano i fiduciosi.

	Poco	Molto
Più possibilità di premiare competenze e merito	45,1%	30,5%
Possibilità di fare lavori più stimolanti e creativi	39,0%	38,2%

Giovani e anziani

La possibilità che la svolta digitale favorisca una maggiore trasparenza nei criteri premiali e quella di svolgere lavori più stimolanti evidenziano una netta distinzione tra le risposte fornite dai giovani e dai lavoratori delle classi più mature.

La metà dei più giovani nutre attese positive, mentre al di sopra dei 45 anni la quota di “fiduciosi” in ordine a questo aspetto supera appena il 20%.

Tra gli under 35 quasi metà (49,4%) si attende dalla digitalizzazione la possibilità di spostarsi su attività più gratificanti, percentuale che si mantiene alta (44,5%) tra i 36-45enni, per precipitare (25%) tra gli “over 55”.



L'età è solo una delle variabili che influenzano l'atteggiamento. Una certa importanza è ricoperta anche dalla posizione occupata in azienda: tra le posizioni superiori la fiducia verso il potenziale abilitante di lavori gratificanti e management trasparenti è decisamente più diffusa di quanto si riscontri nelle posizioni intermedie e inferiori. Inoltre, tra il personale di rete le attese positive riguardano quote decisamente più contenute.

Le attese circa la possibilità che la digitalizzazione promuova lavori più stimolanti e maggiore trasparenza sono più elevate nelle organizzazioni percepite in relativo ritardo tecnologico e tra i lavoratori meno “esposti” al digitale di quanto non si osservi, rispettivamente, nelle imprese più evolute e tra i lavoratori più “digitali”.



Chi sono gli intimoriti e chi i fiduciosi?

Per agevolare la lettura delle risposte abbiamo costruito due indici esplorativi, definiti, rispettivamente, **indice di ansia** e **indice di fiducia**, da porre in relazione con le caratteristiche personali, la posizione ricoperta e con le altre variabili.

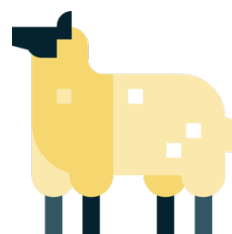


L'indice di ansia

Presenta poche significative variazioni, poiché è correlato essenzialmente con l'andamento percepito dell'azienda.

L'ansia tecnologica, in altre parole, appare più un "derivato" dell'ansia economica che un sentimento legato all'introduzione delle tecnologie digitali.

Il "timore" è più diffuso nelle imprese con andamento percepito come negativo. È più alto tra il personale di rete. I più intimoriti non sono i lavoratori e le lavoratrici più anziani/e, ma quelli delle classi anagrafiche intermedie, mentre tra gli "under 35" i livelli di ansia sono più contenuti.



L'indice di fiducia

Non è immediatamente riconducibile al rischio "disoccupazione", ma è evidente la sua correlazione con l'età dei rispondenti, a favore dei giovani, e di conseguenza anche con i livelli educativi.

Le attese positive tra i professionali e i profili intermedi tecnici sopravanzano quelle osservate nel personale amministrativo, esecutivo e commerciale; sono più alte nel personale "di sede" rispetto a quello "di rete" e, curiosamente, tra le imprese percepite "a minore livello di digitalizzazione", che sono anche le meno performanti.



4 profili di atteggiamento

Combinando l'indice di ansia e quello di fiducia, si ottengono quattro profili che riassumono gli atteggiamenti prevalenti:



45,2%

- **gli intimiditi**
(indice di ansia più elevato dell'indice di fiducia)



39,0%

- **i fiduciosi**
(indice di fiducia più elevato dell'indice di ansia)



12,7%

- **gli ambivalenti**
(indici di ansia e di fiducia su valori simili)



3,1%

- **gli scettici**
(indici di ansia e di fiducia entrambi su valori molto bassi)

Per gli “**ambivalenti**” attese e timori si compensano.

Gli “**scettici**” non esprimono particolari timori ma non avanzano neanche aspettative: in sostanza, non ritengono che le tecnologie porteranno cambiamenti, né positivi né negativi.



La percezione di inadeguatezza

Una parte degli intervistati, a domanda esplicita, ha dichiarato di *non sentirsi adeguata* (10% del totale) o *non del tutto adeguata* (16,6%) a fronte delle forme emergenti del lavoro nel settore. Una minoranza, ma non residuale, poiché riguarda circa un rispondente ogni quattro.

Dei restanti, la gran parte, pure ritenendosi abbastanza “adeguata”, ritiene di dover migliorare.

Questo sentimento appare del tutto slegato dalle condizioni lavorative e mostra un legame significativo esclusivamente con la variabile dell’età.

Il sentimento di inadeguatezza non è comunque esclusivo delle componenti mature, poiché anche tra i più giovani uno ogni cinque si ritiene non del tutto adeguato, ma la quota sale decisamente oltre i 45 anni, raggiungendo il 42% tra gli “over 55”.

10,0
%

*non si sente
adeguata/o*

16,6
%

*non si sente del
tutto adeguata/o*



Il cambiamento tecnologico-organizzativo e la qualità del lavoro

Nonostante la compresenza di vissuti soggettivi differenti, il segno complessivo delle risposte appare inequivocabile:

- la maggioranza percepisce, negli ultimi anni, un abbassamento della qualità del lavoro riguardante quasi tutte le dimensioni interrogate dall'inchiesta.

	Poco o Per niente	Abbastanza o Molto
Più autonomia scelta tempi, orari, ordine attività	49,2	36,2
Più autonomia scelta dei metodi di lavoro	59,8	27,7
Lavoro più ripetitivo e/o standardizzato	30,0	59,0
Il lavoro richiede più conoscenze	24,6	66,5
Devo rispettare procedure più rigide	14,9	76,9
Lavoro a ritmi più alti (scadenze ravvicinate, tempi)	16,9	72,7
Il lavoro/I risultati sono più controllati	17,5	72,1
Compiti e obiettivi sono più chiari e identificabili	43,0	41,7
Obiettivi più impegnativi che in passato	18,3	68,2
Più possibilità di discutere organizzazione lavoro	61,8	28,0
Il rapporto impegno-retribuzione è migliorato	75,5	10,2

Le differenze rispetto al 100% di ogni voce corrispondono a chi ha risposto «né poco, né molto».



Gli individui definiscono i propri orientamenti in base alla loro lettura del contesto e alle aspettative “ragionevoli” che questo distribuisce.

La nozione di peggioramento non va assolutizzata; essa è legata soprattutto all'*intensificazione* (dei ritmi, del controllo, della pressione sugli obiettivi) e al paradosso della nuova *burocrazia digitale*, laddove le dimensioni dell'*autonomia operativa* e della *standardizzazione dei compiti*, pure presenti, appaiono più articolate nelle diverse figure professionali.

I fattori critici

Emergono come fattori critici l'intensificazione, la burocratizzazione, la pressione sulle performance e le correlate forme di controllo, il rapporto tra impegno richiesto e retribuzione.



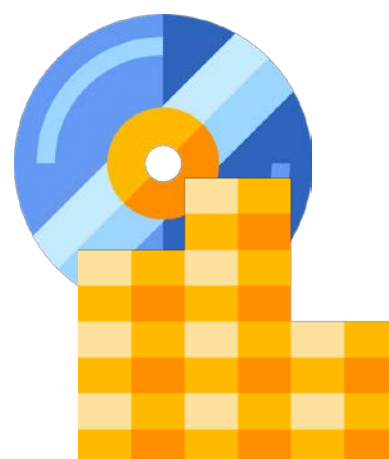
A ogni livello è diffusa la percezione di un lavoro più proceduralizzato e con forme di controllo più stringente sul suo contenuto e sugli obiettivi. Questa percezione è trasversale (al netto di alcune minoranze), anche se più concentrata tra i lavoratori delle "strutture di rete", nelle banche piuttosto che nelle imprese assicurative e tra i profili intermedi di area commerciale.



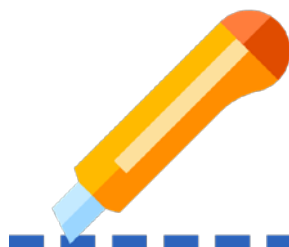
Altrettanto critiche, le valutazioni in ordine all'*autonomia*, alla percezione di una *standardizzazione* dell'attività e alla possibilità di *partecipare o discutere* aspetti attinenti all'organizzazione del lavoro.

Interlocutorie, viceversa, le opinioni sui miglioramenti riguardanti la trasparenza dell'organizzazione (*chiarezza di compiti e obiettivi*).

Lungi dall'abilitare un superamento delle forme di regolazione burocratica, le tecnologie digitali sembrerebbero convergere su un nuovo primato delle procedure e sull'intensificazione del controllo.



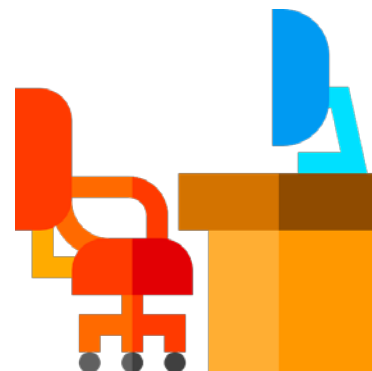
Per quasi tutte le dimensioni indagate, la quota di quanti ritengono che la situazione sia rimasta invariata è piuttosto esigua.



Intensificazione e obiettivi

La percezione di un lavoro “*che richiede più conoscenze*” (cioè che comporta maggiori difficoltà) è più elevata laddove si percepisce più intensamente l’irrigidimento delle procedure e dei controlli su prestazioni e obiettivi.

Tale complessità è percepita dai lavoratori di ogni età tranne che dagli “under 35” (che spesso segnalano il trend opposto).



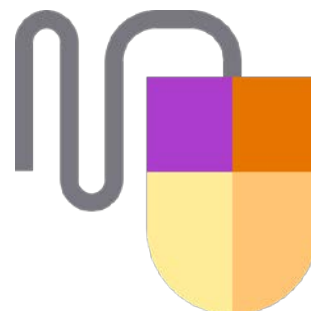
La percezione di una crescita delle conoscenze richieste ha un legame anche con gli strumenti digitali, che stanno progressivamente dando forma nuova al *workplace* nel settore finanziario.

Alcuni fattori associati all'intensificazione del lavoro e alla maggiore difficoltà degli obiettivi

La crescente diffusione, per quanto a macchia di leopardo, di schemi manageriali improntati alla gestione per obiettivi e di correlati modelli di valutazione, a differenti livelli e in molteplici aree aziendali, si accompagna alla percezione di un innalzamento dell'asticella.

Ancora più netta la percezione di un peggioramento del rapporto tra impegno richiesto e retribuzioni, indicata da oltre tre quarti dei rispondenti e talmente generalizzata da non richiedere ulteriori analisi.

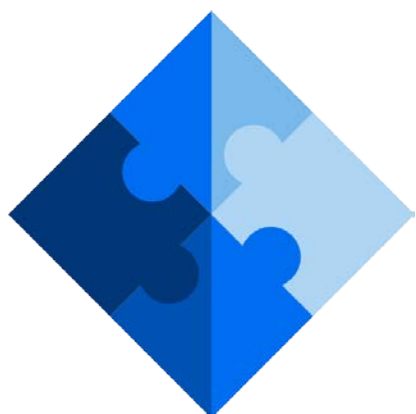
Intensificazione dei ritmi e innalzamento degli obiettivi sono percepiti da ampie fasce di lavoratori, ma anche in questo caso si riscontra un'associazione più stretta con il lavoro nelle strutture “di rete” e con i profili intermedi di area commerciale; anche in questo caso, inoltre, si osserva una relazione con l'esposizione ai *mezzi digitali*.



Chiarezza e partecipazione

I fattori associati alla chiarezza dei compiti e alla partecipazione alle scelte organizzative

- È presente una minoranza relativamente ampia di lavoratrici e lavoratori che rispetto al passato ritiene più “porosa” e “discutibile” l’organizzazione odierna: soprattutto nelle aree aziendali centrali, tra i profili intermedi di tipo tecnico e nelle aziende con performance positiva e superiori livelli di digitalizzazione.
- Per contro, la possibilità di “incidere” sulle scelte organizzative precipita nelle strutture di rete, risultando inoltre più contenuta nelle banche – rispetto alle imprese assicurative – e ancora una volta, tra i profili di area commerciale o di tipo più esecutivo.



Se ci si dovesse basare su queste risposte, l’insistenza sulla partecipazione dei lavoratori nei nuovi modelli organizzativi potrebbe essere derubricata a mera compensazione retorica!



Una nuova burocrazia digitale?

L'idea per cui le tecnologie digitali "assorbano" le componenti più ripetitive e di basso contenuto cognitivo, lasciando al lavoratore gli aspetti più complessi o non replicabili, non trova qui conferma.



A ogni livello è diffusa la percezione di un lavoro più proceduralizzato e con forme di controllo più stringente sul suo contenuto e sugli obiettivi.



Sul tema "standardizzazione" il **59%** dei lavoratori ritiene di svolgere oggi compiti più standardizzati rispetto al passato, il **30%** del totale esprime una valutazione di segno opposto.



Declinati insieme, *irrigidimento delle procedure* e *incremento del controllo*, esprimono il paradosso di un'accentuazione delle forme di regolazione "burocratica" del lavoro (in antitesi alla rappresentazione prevalente del cambiamento fornita dagli stessi manager).



Le risposte date pongono in discussione la rappresentazione "ufficiale" di un lavoro "digitale", caratterizzato da maggiore grado di libertà e superiore informalità, che appaiono coerenti con quanti individuano, viceversa, nei modelli organizzativi abilitati dalla digitalizzazione **un'estensione e affinamento, con nuovi mezzi, della logica "industriale" e finanche il riemergere di prassi neo-tayloristiche.**



Questa ipotetica tendenza è in apparente contraddizione con la contestuale percezione di un'accresciuta complessità del lavoro (che *"richiede più conoscenze che in passato"*), ma è una contraddizione solo apparente.



L'accresciuta "complessità" del lavoro non si riferirebbe tanto a superiori componenti creative o alla varietà dei compiti, quanto piuttosto al livello delle competenze richiesti: tecnico-informatici, normativi, organizzativi, linguistici.

Task più "complessi", dunque, nel senso che richiedono conoscenze stratificate e attinenti a diversi campi, ma che possono combinarsi con elevata proceduralizzazione e forme di controllo più stringenti in virtù della loro formalizzazione.



Autonomia crescente o decrescente?

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. Non è però assente una minoranza che ritiene di averne acquisita.

L'uniformazione dei metodi di lavoro appare come uno dei fattori emergenti dalle riorganizzazioni nel settore finanziario.

Una più alta diffusione di quanti si sentono meno autonomi si osserva proprio tra chi ha una "esposizione" digitale molto elevata.



Intensificazione e obiettivi

L'*intensificazione* è un altro tassello fondamentale dell'organizzazione del lavoro abilitata dalla digitalizzazione. È questa una conclusione relativamente 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, costituendone peraltro un logico corollario.



Un'organizzazione più efficiente e meno "discutibile"

Tra i pochi argomenti (forse l'unico) in cui si registra una distribuzione equa delle opinioni dei rispondenti vi è la "*chiarezza dei compiti e degli obiettivi*", fattore associato all'idea di buona organizzazione, di trasparenza e socializzazione, di efficienza.

L'accresciuta chiarezza di compiti e obiettivi appare associata, questa volta in termini positivi, con la digitalizzazione e con le figure più "esposte" (strutture di rete e area commerciale).

Questa organizzazione più efficiente, tuttavia, sembra lasciare meno spazio a istanze partecipative o di negoziazione in merito all'organizzazione del lavoro.



La percezione diffusa

Nella percezione diffusa di un abbassamento delle condizioni qualitative del lavoro, vi sono alcune variabili che mostrano particolare suscettibilità al cambiamento.

È importante, anzitutto, evidenziare le variabili che (anche contro intuitivamente) **non** sembrano influenzare significativamente le risposte. Tra queste, vi sono anzitutto l'età (e dunque, l'anzianità aziendale e i livelli educativi, fortemente correlati all'età) e il sesso dei rispondenti.

A differenza degli atteggiamenti manifestati nei confronti della digitalizzazione (i timori e le attese), l'età non sembra infatti condizionare la percezione del cambiamento, se non per qualche aspetto marginale.

In secondo luogo, il grado di coinvolgimento nelle attività sindacali non costituisce una variabile esplicativa della percezione relativa al cambiamento della qualità del lavoro. Non emergono differenze significative tra iscritti partecipanti, iscritti inattivi e non iscritti a Fisac Cgil.

Il tipo di azienda e la percezione del suo andamento economico influenzano le risposte, ma in misura contenuta. Lo stesso coinvolgimento personale (effettivo o possibile) nei piani di riduzione del personale non appare un fattore discriminante così significativo.

In realtà, la percezione è abbastanza trasversale, ma in questa trasversalità, tuttavia, spiccano tre fattori:

- 1. il profilo professionale,**
- 2. l'area aziendale di appartenenza,**
- 3. l'esposizione ai mezzi digitali.**



La percezione di un peggioramento qualitativo del lavoro va assunto sempre in modo condizionale e situato. Non prelude, anzitutto, a una valutazione complessiva di insoddisfazione verso il lavoro. Gli individui definiscono i propri orientamenti in base alla loro lettura del contesto e alle aspettative "ragionevoli" che questo distribuisce.



L'indice di cambiamento qualitativo del lavoro



L'esplorazione ha messo a fuoco alcune aree di sofferenza e sollecitato l'approfondimento delle relazioni tra percezione del cambiamento e le possibili variabili esplicative.

Al fine di porle ulteriormente in luce è stato costruito un indice riepilogativo, che si è definito **indice di cambiamento qualitativo del lavoro**, basato sulle risposte fornite.

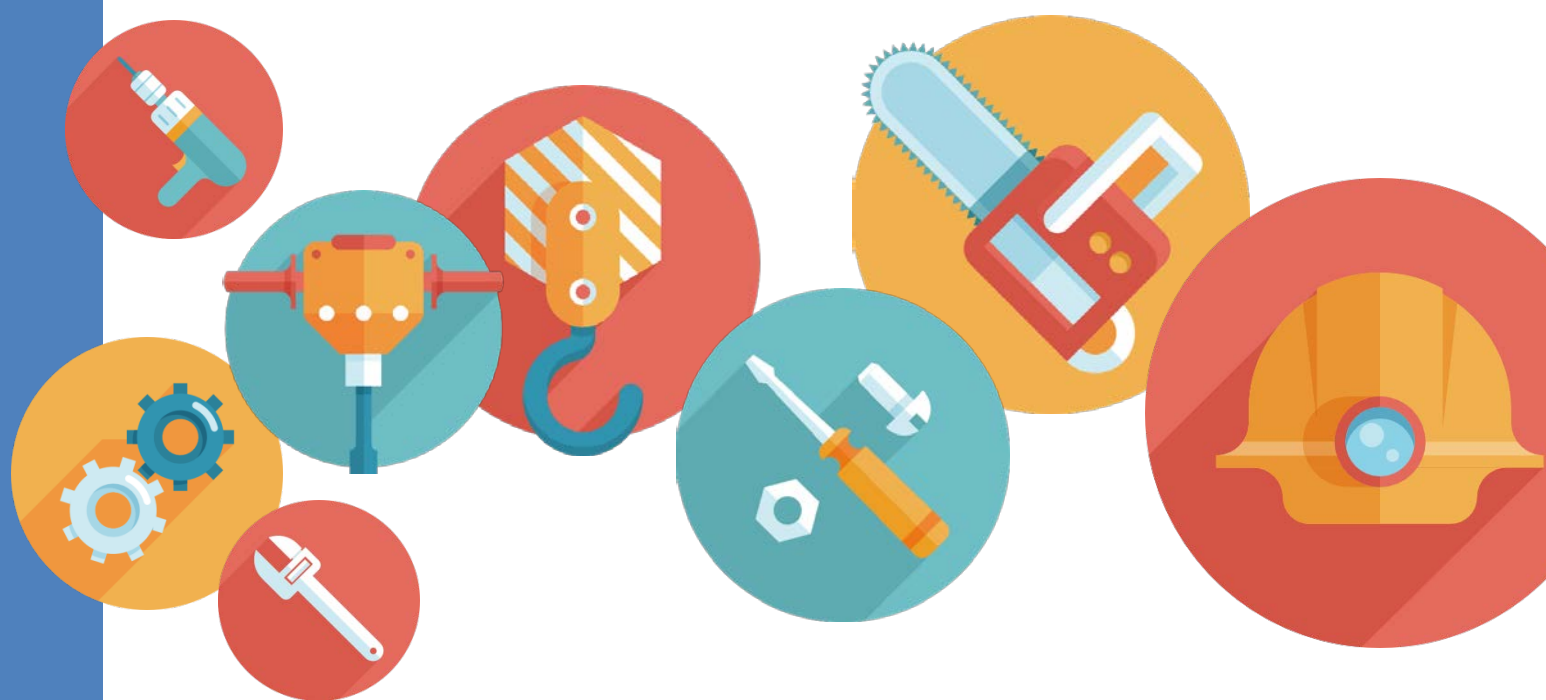
- Solo per il **15,4%** di lavoratrici e lavoratori l'indice denota una prevalenza di giudizi orientati al miglioramento.
- Il **24,7%** segnala un "forte peggioramento".
- La maggioranza converge su una valutazione di - più o meno moderato - peggioramento.



1. Le risposte variano significativamente in base al **profilo professionale e all'area aziendale**. Nell'insieme, i lavoratori che esprimono una valutazione meno unilaterale (con maggiori spazi di ambivalenza e orientamenti meno negativi) hanno ruoli intermedi di tipo tecnico, sono impiegati nelle aree direzionali o nei servizi di supporto. Assai meno i professional (le alte specializzazioni).
2. Le figure che palesano maggiore disagio, più frequentemente, lavorano **nelle strutture di rete** piuttosto che nelle sedi direzionali o centrali.
3. Sono gli addetti alle funzioni operative, ma soprattutto i **ruoli intermedi di area commerciale**, ad accusare le maggiori pressioni e fornire di conseguenza diagnosi del cambiamento molto negative. Si tratta delle stesse figure che nell'insieme (tenuto conto dei diversi livelli percepiti di digitalizzazione dell'impresa) appaiono anche **più "esposte" ai mezzi digitali**.

La svolta industriale

Il digitale abilita una “svolta industriale” dell’impresa finanziaria, che scompone e ricompone le figure del lavoro, ridistribuendo compiti differentemente strutturati dalla combinazione uomo-macchina.



In questa riconfigurazione crescono anche le asimmetrie tra una minoranza di “vincitori” e una maggioranza che, se non per la prima volta, certamente più di quanto in banche e assicurazioni avvenisse in passato, si trova a fronteggiare contraddizioni che in altri tempi erano caratteristiche soprattutto del mondo “manufacturing”.

Ora però sono declinate in modo nuovo, come pressione sugli obiettivi e incentivi/ingiunzioni alla produttività, aumentata ma resa anche “misurabile” dai mezzi digitali, come sforzo psichico e coazione ad assumere ruoli richiedenti versatilità e un certo grado di “interpretazione” (e dunque, di responsabilità).

Queste tendenze non sono da riferire indistintamente a tutte le figure. Il fattore personale e biografico gioca una parte importante, nel renderle “accettabili”. E non manca una minoranza che valuta positivamente i cambiamenti in corso.

Atteggiamenti e vissuti nei confronti del cambiamento

Occorre una tipologia esplorativa degli atteggiamenti e dei vissuti verso il cambiamento.



L'analisi ha portato in superficie tre "componenti", ciascuna indicativa di atteggiamenti e percezioni di fondo nei confronti del cambiamento organizzativo e tecnologico, che si sono così definite.



Arricchimento. La prima componente esplicativa delle risposte fornite è definita dagli indicatori empirici dell'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.

L'*arricchimento* appare più diffuso tra le figure intermedie di area tecnica e nelle imprese più orientate all'innovazione



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.

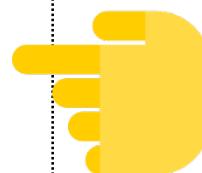
L'*intensificazione* prevale tra le figure di area commerciale e tra quelle più esposte ai nuovi mezzi digitali.



Deskilling. La terza componente, infine, con minore valenza esplicativa rispetto alle due precedenti, 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*.

Il *deskilling* si manifesta soprattutto tra amministrativi ed esecutivi.

Queste componenti sono associate con le caratteristiche personali dei rispondenti e con quelle delle imprese. Ha tuttavia poco senso "pesarle", poiché sono fattori spesso compresenti nello stesso lavoratore singolo.



La domanda di formazione



In prospettiva sono ritenuti fattori premianti non tanto il possesso di saperi specialistici, ma l'adattabilità, la capacità di apprendere con rapidità o di interpretare creativamente un ruolo, l'orientamento al risultato.

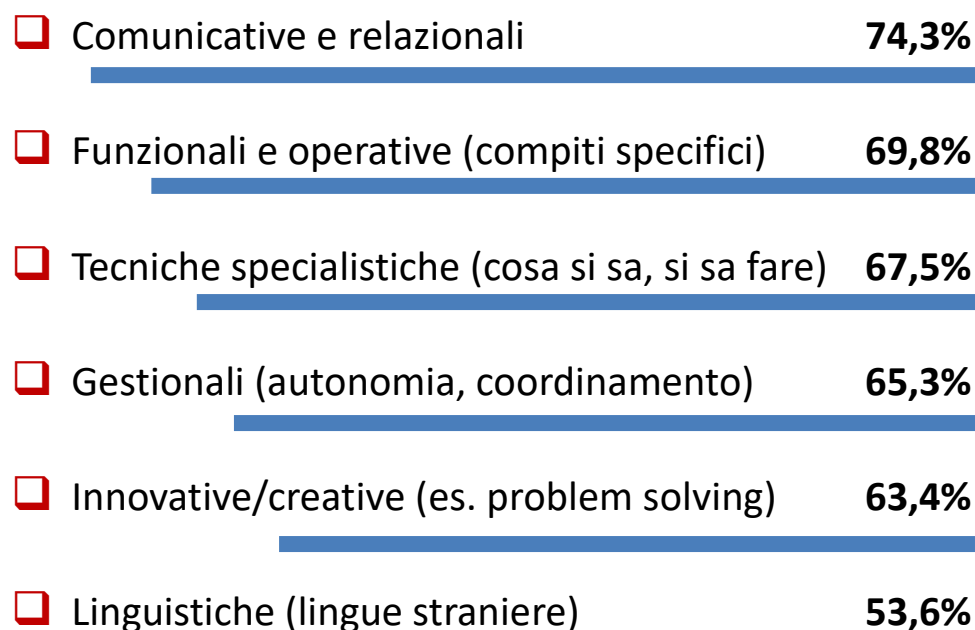
Tutte le abilità e capacità proposte sono ritenute importanti, con una gerarchia che pone al primo posto le abilità comunicative e relazionali, quelle più difficilmente replicabili o sostituibili con task digitali.

La percezione è che le imprese **investano sì in formazione e aggiornamento dei dipendenti**, ma che *"potrebbero fare di più"*.

Tuttavia, il 36% ritiene che l'impresa in cui lavora non investa affatto sulle persone; il 7,5% che l'attività formativa sia adeguata.

Un'indicazione in chiaroscuro, che potrebbe rivelare sia un insufficiente investimento delle imprese, ma anche l'esistenza di un'area della domanda formativa difficilmente "soddisfabile".

Capacità, abilità, attitudini ritenute più importanti alla luce dei mutamenti in corso



La vita al lavoro

Interrogati circa *“l’Impressione che l’azienda utilizzi (senza riconoscerle) capacità che i dipendenti hanno sviluppato in autonomia”*, il **30%** circa ha risposto affermativamente e oltre la metà (**51%**) si è detta *“in parte d’accordo”*.

La questione insiste sul complesso rapporto tra l’insieme delle capacità effettivamente mobilitate dai lavoratori per attivare i ruoli loro attribuiti e il solo parziale riconoscimento di queste.

Per realizzare effettivamente i compiti richiesti, i lavoratori “usano” (spesso inconsapevolmente) abilità o capacità che hanno sviluppato o che aggiornano *offshore*, tramite le loro reti di conoscenze, nelle pratiche quotidiane (digitali e analogiche), o che hanno accumulato come esperienza personale (*capitale umano biografico*).



Al di là dell’utopica attesa di una “emancipazione” attraverso i mezzi digitali da questa componente tacita e “calda” di conoscenza, le imprese (vale in qualunque settore produttivo) non potrebbero funzionare – a maggior ragione dove le conoscenze necessarie si fanno più fini e pregiate – senza quest’armatura di sapere e prassi cooperative informali.

Non è una novità e d’altra parte la “cattura” delle abilità informali rappresenta da sempre la posta in palio dell’innovazione tecnologica all’interno delle imprese. Questo processo acquista ulteriori significati nella produzione digitalizzata, poiché chiama in causa proprio le abilità “intellettuali”, comunicative, timiche, ritenute finora non replicabili.

L'identificazione con l'azienda



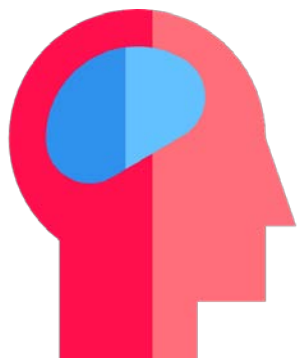
Il lavoratore del comparto finanziario non è “neutro” o “indifferente” rispetto al prodotto; spesso, si identifica più con il cliente che con l'impresa.



Le valutazioni sul rapporto “emotivo” dei lavoratori con l'azienda chiamano in causa il concetto di “identificazione”.

Oltre la metà è d'accordo, con diversi gradi di concordanza, con l'affermazione per la quale *“ci sono aspetti del lavoro in contraddizione con i miei valori personali”*. I temi dell'orgoglio aziendale e di quello “professionale” tendono qui a compenetrarsi, chiamando in causa aspetti deontologici, etici e valoriali.

È tuttavia presente uno “zoccolo” di lavoratori con elevato grado di identificazione e senza contraddizioni tra ruolo aziendale e professionale.



La critica “morale” all'impresa (“aspetti che contraddicono i valori personali”) assume un rilievo particolare tra i dipendenti delle banche (il **61%** è moderatamente o molto d'accordo con l'asserzione di estraneità valoriale) rispetto alle imprese assicurative (**40%**), ma appare soprattutto un sentimento molto diffuso tra i profili commerciali (**71,4%** moderatamente o molto d'accordo) e nel personale di “rete” (**71,1%**), laddove non sembra suscettibile a variabili quali età, sesso, posizione gerarchica (questo sentimento è fatto proprio da molti professional e quadri aziendali).



La ricomposizione o la prevenzione delle “fratture” etiche, in questo quadro, è parte pienamente costitutiva di un programma per la qualità del lavoro.

I livelli di soddisfazione

Nonostante i diversi e stratificati fattori critici che riguardano aspetti materiali (come sicurezza, stabilità, trattamento economico), organizzativi (qualità del lavoro), simbolici o emotivi, di fronte alla domanda sul grado di soddisfazione complessiva per il proprio lavoro le risposte non appaiono così negative.

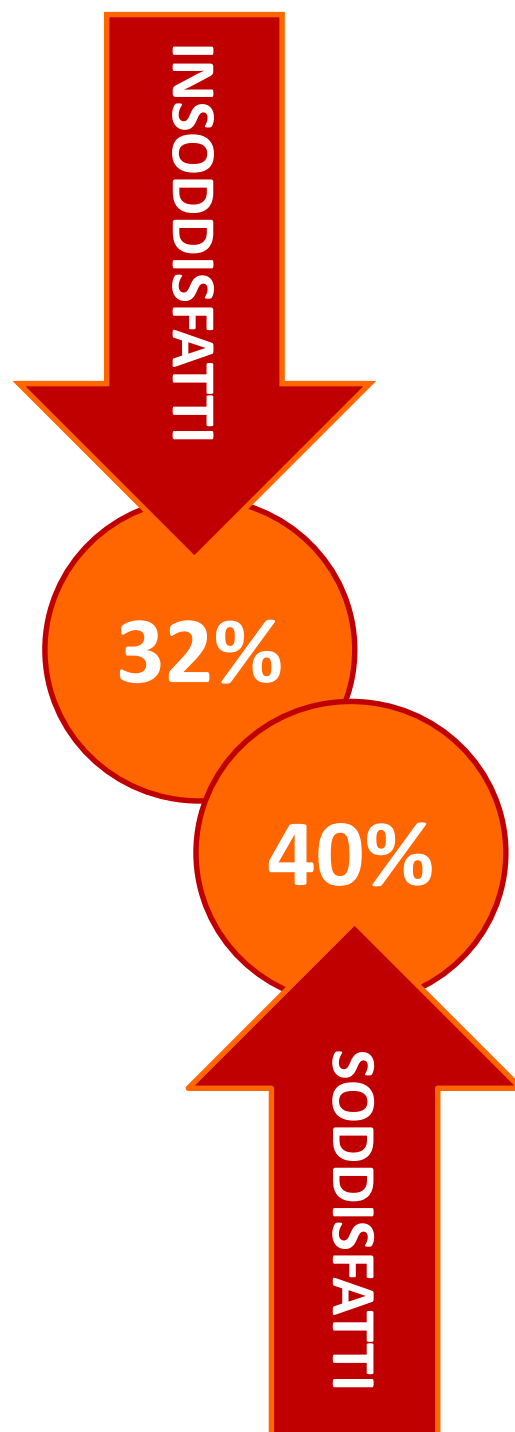
Chi sono i soddisfatti e chi gli insoddisfatti?

I predittori più significativi della soddisfazione sono la percezione positiva del cambiamento qualitativo del lavoro e l'identificazione nell'azienda. Escludendo dal modello queste variabili, la soddisfazione appare in relazione positiva con l'andamento dell'impresa e la fiducia verso l'impatto delle nuove tecnologie, in relazione negativa con l'ansia tecnologica.

In ogni caso, il sentimento di soddisfazione o insoddisfazione non dipende – per come emerge da questa analisi – dalle caratteristiche socio demografiche dei rispondenti, né dalla loro posizione nell'organizzazione. Va anche sottolineato che, su questo specifico punto, non si osservano differenze sostanziali tra lavoratori bancari e assicurativi.

Nonostante tutto, i soddisfatti (40%), pur non raggiungendo la maggioranza, superano gli insoddisfatti (32%).

Nella gran parte dei casi prevale un sentimento di realismo.

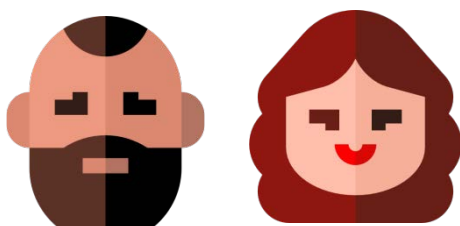


In quale sentimento ti riconosci?

Non si è inteso qui “censire” una improbabile mappa dei sentimenti dei lavoratori, quanto verificare, in termini “qualitativi”, la rappresentazione che essi stessi danno – sulla base dell’interazione quotidiana con i colleghi – del clima che si respira negli uffici e nelle filiali.

Di fronte alla situazione attuale in quale sentimento ti riconosci? E tra i tuoi colleghi quale sentimento percepisci maggiormente?

I livelli relativi di soddisfazione registrati convivono, nella situazione attuale – caratterizzata in diverse imprese dalla percezione di un peggioramento qualitativo, talvolta accompagnato da un arretramento nelle stesse “regole d’ingaggio” – con sentimenti in cui si alternano **paura**, **rabbia** e **rassegnazione**: solo il **30,5%** ha dichiarato di non provare alcun sentimento di questo tipo.



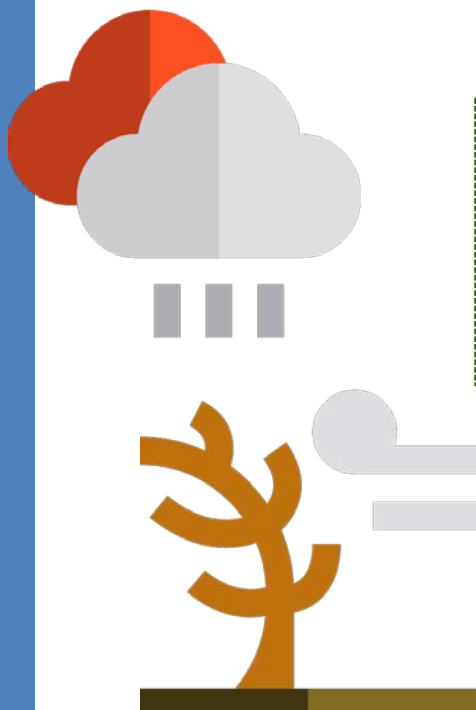
	Personalmente	Tra i colleghi
Rassegnazione	24,4	44,5
Paura	16,6	22,6
Rabbia	28,5	14,6
Nessuno di questi tre sentimenti	30,5	18,3

Rabbia, paura e rassegnazione sono stati d’animo differenti, che preludono o predispongono a comportamenti diversi:

- la “**rabbia**”, se indirizzata, può preludere all’azione collettiva;
- la “**paura**” di norma favorisce soluzioni individualistiche di adattamento;
- la “**rassegnazione**” spinge a una defezione dai giochi collettivi.

È sintomatico che riferendosi a sé stesse le persone si siano distribuite nelle diverse modalità proposte, mentre parlando dei colleghi le risposte convergono decisamente intorno al sentimento di rassegnazione.

È inoltre indicativo che una parte di quanti non si riconoscono nei tre sentimenti “negativi” (e quindi, presumibilmente, “stanno bene”), percepisca però nell’ambiente di lavoro un clima diverso.

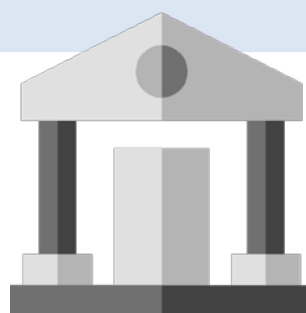


L'appartenenza sociale percepita

Lo sfarinarsi del ceto medio è da tempo una delle questioni più dibattute della società italiana.



Insieme al “posto pubblico”, il lavoro finanziario ha rappresentato per eccellenza il mondo delle garanzie e del benessere, tradizionalmente caratterizzato da retribuzioni comparativamente vantaggiose, da buona reputazione sociale, da benefit che ne hanno fatto, agli occhi dei più, un mondo “privilegiato”.



L'appartenenza di ceto percepita

Alto / Medio-alto

7,9%



Medio

69,4%



Basso / Medio-basso

22,7%

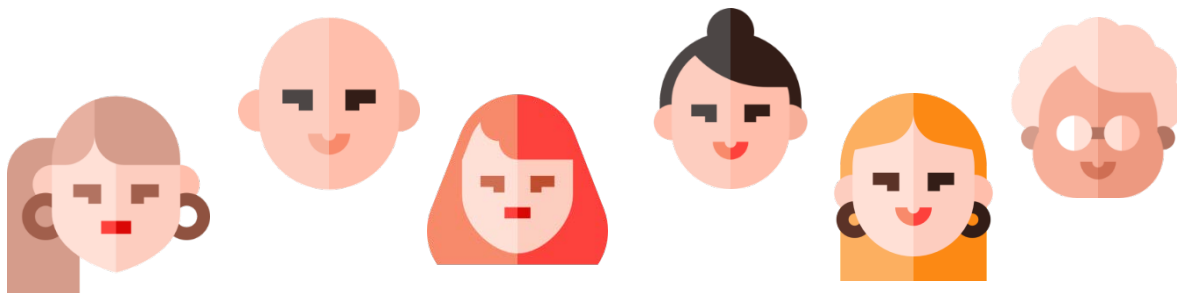


L'appartenenza sociale percepita non appare legata all'età e al tipo di impresa in cui si lavora, mentre è suscettibile ad altre variabili. Tra queste, la più rilevante è il profilo della professione, a cui sono normalmente associate anche la retribuzione e l'inquadramento professionale.

Lo scivolamento verso il basso

Una parte importante dei lavoratori finanziari sembra percepire uno scivolamento verso i piani inferiori della gerarchia sociale.

La situazione di crisi di diverse imprese enfatizza il malessere (a sentirsi più “declassati” sono infatti con maggiore frequenza i lavoratori delle aziende in condizione incerta), ma i sentimenti e gli umori intercettati restituiscono tuttavia un clima più generale.



Mobilità sociale percepita



Ascendente	4,6%
Stabile	56,4%
Discendente	39,0%

In particolare, il **sentimento di declino** coinvolge più frequentemente:

- **i lavoratori delle classi mature:**
 - **il 49% degli over 55;**
 - **il 44,5% nella classe 46-55 anni;**

(mentre è poco diffuso nelle classi anagrafiche inferiori);

- **i profili esecutivi (44,5%);**
- **i profili superiori (41,5% dei professionali);**

(mentre coinvolge meno i profili intermedi).

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. Introduzione del Segretario Generale di FISAC CGIL Milano
2. Presentazione d'insieme dei risultati della ricerca
3. Contesto e scenari
- 4. Le risposte delle lavoratrici e dei lavoratori**
5. Il rapporto col sindacato

Rielaborazione delle risultanze e delle relazioni conclusive della ricerca a cura di Sandro Moretti, FISAC CGIL Milano

