



La neofabbrica finanziaria: un'inchiesta sul lavoro

Innovazione, digitalizzazione e lavoro emergente
nelle imprese bancarie e assicurative

Sintesi del rapporto, maggio 2017

Sommario

Introduzione.....	1
1. Scenari dell'industria finanziaria che cambia	3
1.1 Crisi e metamorfosi del settore finanziario	3
1.2 Conseguenze industriali e organizzative. Il punto di vista dei manager.....	5
1.3 Gli effetti sul lavoro	7
2. Il punto di vista dei lavoratori. I temi emersi dall'inchiesta	10
2.1 Percezione dell'andamento dell'azienda e della digitalizzazione.....	11
2.2 Il rapporto con le tecnologie digitali.....	12
2.3 Qualità del lavoro, soddisfazione e identificazione nell'azienda.....	12
2.4 Opinioni, richieste, consigli al sindacato	16
2.5 Appartenenza sociale percepita	17
3. Spunti conclusivi	18
Allegato	21

Introduzione

Tra l'autunno del 2016 e la primavera 2017 la Fisac Cgil di Milano ha promosso, con il supporto del Consorzio Aaster, un'inchiesta sulle trasformazioni del lavoro nell'industria del credito e delle assicurazioni, da anni investita da profonde trasformazioni sotto la duplice pressione della crisi e del cambiamento tecnologico (digitalizzazione). L'inchiesta, programmaticamente esplorativa, fa sintesi tra una metodologia di lavoro e l'impegno di un gruppo di delegati, con l'obiettivo di rafforzare gli strumenti di conoscenza e intervento sindacale attraverso il più "operaista" dei metodi, applicato alle "neofabbriche finanziarie" in uno dei punti alti dello sviluppo. Puntare l'obiettivo sulla soggettività dei lavoratori della finanza a Milano, significa infatti praticare l'inchiesta al centro dei processi di crisi, di innovazione, di cambiamento del nostro paese.

L'inchiesta, di cui i materiali qui restituiti in forma sintetica costituiscono un punto di partenza piuttosto che di arrivo, si è proposta di realizzare un "carotaggio" intorno ad alcune grandi questioni che interrogano il mondo del lavoro nella transizione da un paradigma in dissolvenza ad un altro non ancora a fuoco. Le domande che hanno l'hanno alimentata, più che interrogativi finiti, hanno inteso fornire un frame, da approfondire e sviluppare, all'incrocio di tre grandi processi.

1. Gli effetti della *digitalizzazione*, dunque delle più *flessibili* e *pervasive* tecnologie mai applicate alla produzione, sull'occupazione e sul contenuto del lavoro. A lungo, delle ICT si è esaltato il carattere decentrato, laddove il lavoro emergente era descritto per i crescenti aspetti cognitivi, relazionali, creativi. Oggi tali visioni sono in crisi e nel dibattito sono entrate visioni che, secondo i punti di vista, disegnano un futuro "liberato" o una *jobless society* nella quale a rischio è non solo la coesione sociale, ma la stessa efficienza economica.

2. La *scomposizione dei ceti medi*, di cui i lavoratori finanziari erano tondino d'acciaio. Nonostante la crisi non c'è stato, in Italia, un deragliamento generalizzato (le statistiche ci dicono di un'erosione, non di una frana) degli strati sociali di mezzo, ma il *sentirsi* "ceto medio" è stressato dalla contrazione di redditi e patrimoni e dalla rottura dei "contratti" che regolavano i rapporti con il potere politico. Crisi, scelte regolative, nuovi modelli produttivi e distributivi, impatto tecnologico su composizione e geografie dei lavori, sembrano infatti concentrare effetti vulneranti proprio su questi strati.

3. La *metamorfosi industriale* di banche e imprese assicurative, i cui modelli organizzativi hanno una valenza eccedente il loro campo; organizzazioni che impiegano ciascuna migliaia e decine di migliaia di persone e nelle quali il ridisegno delle relazioni tra offerta e domanda di servizi è più sensibile ai cambiamenti abilitati dalla digitalizzazione, sono indubbi osservatori privilegiati della nuova grande trasformazione in corso.

Nel rinviare alla lettura integrale del rapporto per l'approfondimento dei temi proposti, si propone qui una selezione dei principali temi posti in luce dall'inchiesta, che si è articolata intorno a quattro specifiche modalità:

- analisi di dati e documenti sulle trasformazioni del settore finanziario e della letteratura sui cambiamenti recenti del lavoro;
- un'indagine, condotta attraverso un questionario auto compilato diffuso via mail agli iscritti al Fisac, tramite la rete dei delegati, e proposto anche a non iscritti, che ha consentito di analizzare le risposte di mille lavoratrici e lavoratori del settore;
- interviste in profondità, di diagnosi e valutazione delle trasformazioni industriali del settore e dei cambiamenti del lavoro, ad alcuni manager (amministratori delegati o direttori HR) di banche, imprese assicurative, società di servizi finanziari;
- un percorso di discussione interna al gruppo di lavoro, formato da ricercatori del Consorzio Aaster e delegati del Fisac, finalizzato all'analisi e all'approfondimento delle informazioni raccolte attraverso l'indagine.

1. Scenari dell'industria finanziaria che cambia

1.1 Crisi e metamorfosi del settore finanziario

Sarebbe fuorviante ridurre le trasformazioni del settore finanziario alla questione tecnologica; i *driver* che hanno contribuito negli ultimi anni a trasformare il campo sono molteplici.

La pressione industriale. L'Italia, dal 2008, ha accusato nei confronti degli altri paesi sviluppati un vistoso arretramento di tutte le grandezze economiche: valore aggiunto, produzione industriale, produttività, investimenti, redditi, consumi, occupazione, e via di seguito. Tutto ciò ha impattato sulla qualità degli attivi bancari, rendendo più difficile la restituzione dei prestiti e il pagamento degli interessi. Da qui anche la *big issue* dei crediti "deteriorati", resa più acuta da una struttura produttiva con modalità di finanziamento più che altrove gravante sul canale bancario. Il business caratteristico (differenziale tra tassi d'interesse di breve e lungo periodo) è sottoposto a pressioni strutturali di lungo periodo, acuite dalla politica monetaria e dalla revisione dei meccanismi di vigilanza. La redditività è fortemente ridimensionata¹ rispetto al periodo pre-crisi. L'intermediazione finanziaria è entrata in una "fase matura", dove si compete con innovazioni incrementali e risparmio, efficienza, razionalizzazione, nel quadro di accresciute spinte concorrenziali e di una tendenza alla concentrazione, pressioni che spingono all'industrializzazione dei player e di cui le tecnologie digitali sono fattori abilitanti.

La pressione regolativa. Già prima della gelata del 2008 il settore era oggetto di regolamentazione volta a rafforzare i requisiti di capitale e la solidità patrimoniale degli istituti. Negli anni seguenti la pressione regolativa, anche a seguito dell'evidente inefficacia delle attività di regolamentazione a fronte della crisi dei mutui *subprime* e dei "titoli tossici", è divenuta più stringente. In particolare, i provvedimenti del Comitato di Basilea, noti come accordi di Basilea 3, hanno introdotto ulteriori misure finalizzate a migliorare la trasparenza e la gestione del rischio (standard minimi di liquidità, più elevati requisiti patrimoniali, copertura dei rischi di mercato, contenimento del livello di leva finanziaria) e l'approntamento di misure anticicliche di contenimento dei rischi sistemici. Dalla fine del 2014 è in vigore il *Single Supervisory Mechanism*, il nuovo meccanismo unico di vigilanza affidato alla BCE. Sul versante nazionale, l'iniziativa dell'esecutivo ha prodotto negli anni recenti i) il protocollo Acri-Mef, che limita gli investimenti del patrimonio delle Fondazioni nella banca di conferimento, ii) la riforma del credito cooperativo e iii) quella delle Banche Popolari, con il dichiarato obiettivo di pervenire ad un consolidamento del sistema.

La pressione tecnologica. Le nuove tecnologie avrebbero portato comunque cambiamenti nel sistema, per le possibilità che schiudono a livello distributivo (moltiplicazione dei canali, disintermediazione, nuovi prodotti), di analisi dei mercati, di razionalizzazione delle procedure, e via di seguito. Il mondo finanziario, da sempre tra gli *early adopter* dell'innovazione tecnologica, era profondamente cambiato prima che *mobile wallets* e *payment apps*, *robo-advisor* e algoritmi per

¹ Il ROE del settore bancario in Europa è sceso da oltre il 15% nel periodo pre-crisi a meno del 3% nel 2015 (The European House – Ambrosetti, *The Connected Bank*, Rapporto di ricerca, 2016).

L'*high-frequency trading* facessero la loro comparsa. Il vortice *fintech* è stato tuttavia alimentato dalle tempeste finanziarie e industriali abbattutesi sul settore. È all'incrocio tra questi processi che sta prendendo forma, in questi anni, l'impresa finanziaria digitale, che promette di ridisegnare i processi di lavoro, particolarmente visibili in tre campi.

- I canali di relazione e contatto con i clienti. È l'impatto più evidente. Cresce l'ampiezza dei servizi offerti su *app* e via web, si semplificano le modalità di accesso, crescono i canali di assistenza in remoto. Il mondo finanziario è già entrato nell'era della multicanalità e procede verso la cosiddetta *omnicanalità*.
- I prodotti/servizi. Non meno rilevante è l'impatto relativo ai prodotti/servizi, intesi sia come forma del circolante (moneta digitale anziché contanti) sia come servizi implementabili sui dispositivi del cliente. La digitalizzazione porterà ad una accresciuta competizione sulle attività ordinarie e servizi *on demand*, con premi di prezzo limitati, mentre i vantaggi distintivi saranno ricercati nelle componenti di servizio più pregiate e meno sostituibili da task digitali (consulenza, gestione risparmi, investimenti, previdenza).
- I processi di produzione e l'organizzazione interna. Nuovi software e applicazioni consentono di rendere più efficiente il coordinamento e il controllo, di smaterializzare i formati di dati e documenti, la gestione in digitale di procedure operative. Le attività di analisi e *intelligence*, dunque una parte importante del lavoro di back office, sono realizzate con l'ausilio di sistemi "intelligenti".

Molti degli scenari oggi proposti (ad esempio dai report dei consulenti globali) attendono una verifica sul campo; ogni innovazione implica sperimentazione, fallimenti, cambi di direzione. Solo nei documenti dei *think tank* il futuro è già scritto. L'innovazione deve rendere più di quanto costi. Anche se la potenza delle tecnologie ha raggiunto livelli impensabili fino a pochi anni addietro, e costa sempre meno, l'implementazione richiede investimenti onerosi. Non è detto che digitalizzare convenga sempre e a tutti, né che convenga per tutte le attività, anche se per alcune innovazioni è ipotizzabile un veloce allineamento di tutti i player. Accumulare svantaggi cognitivi sul "digitale", infatti, potrebbe essere rischioso. Gli attriti tuttavia non mancano. Vi sono ostacoli culturali; resistenze interne, degli stessi *management*; la frammentazione del sistema e i bilanci, le difficoltà generali del paese, costituiscono altrettanti freni agli investimenti. Infine, ma non è l'argomento ultimo per ordine di importanza, la "finanza digitale" richiede individui socializzati alle nuove tecnologie e – ancor più - *antropologicamente* "formati" alla logica della *società "circolare"*². L'evoluzione dei livelli di "digitalizzazione" nella società italiana procede rapida, ma evidenzia un divario rispetto ad altri paesi. Nella realtà la "banca del futuro" è un cantiere aperto.

² Si usa il termine nel senso di A. Bonomi, come società "*in cui finanziarizzazione e digitalizzazione della vita quotidiana sono i principi motori della circolarità ricorsiva che include con il debito [...] rendendo disponibili merci e servizi a basso costo in cambio della valorizzazione della socialità umana.*" (Aldo Bonomi, *La società circolare*, Derive Approdi, Roma 2016).

1.2 Conseguenze industriali e organizzative. Il punto di vista dei manager

Ricadute interne.

- Le interviste ai manager sottolineano come il cambiamento più complesso da realizzare sia *culturale*. Le imprese finanziarie sono interessate da una svolta “industriale” a cui il sistema non era abituato. Alle nuove tecnologie si chiede di azzerare ogni attrito, inefficienza, attività non generativa di “valore”. Il risparmio, più che l’apertura di nuovi mercati, sembra catalizzare le attese, nella consapevolezza che il “*mondo grasso di ieri*” è dietro le spalle.
- *Trasferimento delle fonti del valore* dai margini da interessi ad altre componenti (es. proventi sui servizi). Nel *mass market* la moltiplicazione dei canali e dei prodotti, la concorrenza dei nuovi entranti, si accompagnano al ribasso dei prezzi, analogamente a quanto realizzano le piattaforme *on-demand* in altri campi. Qui i margini saranno ridottissimi e si competerà sulle economie di scala e di rete, sull’efficienza, sul design delle soluzioni front-end. Le attività a maggiore valore aggiunto sono individuate nella consulenza, nel risparmio gestito, nel campo dei finanziamenti retail, nel ramo assicurativo, nel campo della previdenza e del welfare. Non c’è però una sola *best way*; nicchie basate sul rapporto diretto con la clientela, ad esempio, potrebbero dare ancora margini interessanti; l’accresciuta complessità favorisce gli operatori specializzati in servizi alle imprese bancarie e assicurative, in settori come pagamenti, monetica, security e altri.
- *Moltiplicazione e integrazione dei canali* distributivi, di contatto e relazione con la clientela. La possibilità di compiere operazioni ordinarie (bonifici, versamenti, pagamenti) e in misura crescente attività più complesse senza recarsi allo sportello, ha rappresentato un passaggio epocale. Non è una semplice sostituzione di modalità; i canali on-line, via PC o (sempre più) mobili, abilitano una diversa interazione: la parola d’ordine è il passaggio dalla multi-canalità alla omni-canalità, l’integrazione tra i diversi canali, utilizzabili dai clienti secondo necessità. L’innovazione “risparmiatrice” del *fintech* segue una stagione bulimica di proliferazione, di cui il lascito più visibile è il rapporto tra sportelli e popolazione. Oggi si torna indietro: rispetto al picco (34.139 sportelli nel 2008), nel settembre 2016 il numero era sceso a 29.335 e nei prossimi anni, in base ai piani presentati dai maggiori gruppi, è prevista una forte contrazione, oltre che una ristrutturazione della rete basata sulla compresenza tra filiali hub (in cui è mantenuta la gran parte dei servizi) e “satelliti”, attrezzate per il self-service e con presenza minima di personale. L’agenzia non scomparirà ma muterà le sue funzioni. Larghe fasce di popolazione infatti hanno ancora nello sportello il punto di contatto con la banca e anche tra i clienti “evoluti” l’autosufficienza è ritenuta lontana. L’attività di consulenza è oggetto di razionalizzazione: crescono le strutture per l’interazione in remoto e gli *advisor* digitali (robo-advisor), non ritenuti ancora in grado di sostituire l’esperienza, l’abilità, l’intuizione umana, ma che per determinati clienti potrebbe risultare vincente.
- *Servizi di nuova concezione*. Prima che sui nuovi servizi le interviste enfatizzano la necessità di una diversa concezione degli stessi. I servizi avranno forti elementi di personalizzazione, e ciò pone una sfida non banale: come combinare l’industrialità abilitata dalle nuove tecnologie con la consulenza “su misura”? Altro aspetto sottolineato dai manager è la prerogativa tendenzialmente 24/7 dei servizi (“*il denaro non dorme mai*” diceva in un memorabile monologo Gordon Gekko in

Wall Street di Oliver Stone), con quanto ciò implica sul piano organizzativo. La digitalizzazione presuppone investimenti importanti in piattaforme e app. E naturalmente devono fare della sicurezza un punto di forza. Tutto ciò richiede professionalità adeguate e una “educazione” ai nuovi mezzi.

- *I processi di produzione.* Il digitale consente, sulla carta, di eliminare sacche di grasso, integrare funzioni e postazioni aziendali, sburocratizzare. Numerose attività, anche core, già oggi sono svolte da algoritmi (es. valutazione del merito creditizio o del premio assicurativo). Il ridisegno dei canali fornirà impulso alle attività di analisi, profilatura, intelligence, basate sui dati generati da molteplici sorgenti. Tangibili nell'immediato i vantaggi della *dematerializzazione* (di archivi, documenti, supporti fisici, della stessa moneta), che modifica significativamente le forme del lavoro nel *back office*.

Le ricadute sul sistema.

Gli argomenti emersi nel corso delle interviste, che trovano ampia eco nel dibattito tra gli addetti ai lavori e nei mezzi di comunicazione, sono riconducibili a tre campi.

- *Superamento del frazionamento del sistema bancario.* Le aggregazioni iniziate negli anni Duemila e quelle in corso produrranno una sostanziosa contrazione del numero di player, a svantaggio delle banche piccole e di “territorio”, anche se sul tema esistono più orientamenti: forme della concentrazione e permanenza di nicchie con forte componente relazionale potrebbero complicare e dilazionare significativamente questo processo.

- *Concorrenza e nuove forme di coordinamento.* Ciò è già accaduto, se si pensa all'importanza acquisita dal ramo assicurativo nel business delle banche, o per converso alla scelta di diverse imprese assicurative di entrare in quello bancario. Tra gli effetti preventivabili sarà l'affievolirsi delle differenze tra banche on-line e tradizionali. Più in generale si prevede che il sistema sarà interessato da un'articolazione differente degli attori. Si coglie la tendenza, nei maggiori gruppi, ad integrare verticalmente funzioni e business, ma una variante potrebbe consistere in un modello più “orizzontale”, basato su partnership strategiche con fornitori di soluzioni tecnologiche, piuttosto che nel supporto di start up del ramo *fintech*.

- *Diversificazione dei business e ingresso di nuovi competitor.* Da una parte le imprese finanziarie puntano ad entrare in segmenti oggi presidiati da altri attori, anche attraverso la possibilità di valorizzare la rete con servizi “tangenziali” o intercettando ulteriori segmenti di clientela. Per contro, sembrano perdere rilevanza, nell'attuale contesto di basso costo del denaro, i prestiti alle piccole imprese, uno dei campi “dove si scarica la competizione” e la redditività è limitata dal fenomeno della multibancarizzazione. Dall'altra le imprese subiscono la concorrenza di attori esterni al perimetro dell'industria finanziaria. Le barriere all'ingresso sembrano abbassarsi e in alcuni segmenti si stanno affacciando, o sono già presenti, consolidati colossi del web (Google, Apple, Alibaba, ecc.) in grado di far valere i vantaggi moltiplicativi della globalizzazione e la reputazione dei marchi, ma anche agili start up, che avrebbero la possibilità di aggredire specifici segmenti a costi competitivi. È probabile tuttavia che le partnership tra vecchi e nuovi attori non saranno meno rilevanti degli schemi di aperta concorrenza: non sono da sottovalutare gli attriti del

mercato, gli aspetti contro-intuitivi, la capacità di reazione degli incumbent, la non linearità dei modelli di business. Il grande gioco è partito, ma il suo esito è tutt'altro che scontato.

1.3 Gli effetti sul lavoro

La riflessione sul “lavoro digitale” rimane sembra assumere evidenza pubblica solo in relazione all’impatto occupazionale (dei posti di lavoro “destinati” a essere sostituiti da task digitali). Il tema non può essere derubricato a mera contabilità dei posti creati o persi; occorre entrare anche nelle trasformazioni qualitative per riflettere su cosa significhi “lavoro digitale”, nelle imprese finanziarie e oltre.

Gli effetti occupazionali

Le ristrutturazioni degli ultimi anni hanno portato ad una significativa contrazione di occupati nel settore bancario, che tra il 2008 e il 2015 ha subito una contrazione di circa 30.000 addetti; i piani presentati da alcuni dei maggiori gruppi e le stime di alcuni osservatori, inoltre, indicano un analogo numero di uscite nei prossimi anni.

La moltiplicazione dei lavori. il lavoro finanziario non è solo esposto al digitale, ma esplode come una supernova. Una parte di esso non scompare ma è trasferito all’utente finale. Era già avvenuto con gli ATM, le carte di pagamento, i sistemi POS. L’informatica ha reso più produttivo il lavoro nei servizi, le nuove tecnologie, questo l’aspetto raramente messo a fuoco, *spingono la produttività del consumo mettendo al lavoro la vita quotidiana*. Nella società circolare divengono porosi i confini tra lavoro e vita, tra produzione, consumo e riproduzione.

Un’altra componente è svolta da *advisor* autonomi; qui si sperimentano contratti ibridi³ a cui i manager guardano con attenzione. Poi, sempre più, lavoro finanziario sarà anche sviluppo di piattaforme, dispositivi, app, gestione e analisi di big data, e non sempre ciò sarà svolto *in house*. Infine, segmenti del business sono contesi da competitor non finanziari. La situazione non è meno complicata nel ramo assicurativo (*“la polizza la si trova allo sportello bancario, in posta, dal tabaccaio anche nei corner del supermercato, ovunque; se non si ha voglia di trovarla fisicamente, basta che ci si connetta, ci sono banner che escono da tutte le parti”*). Tutto questo circonda la cittadella del lavoro finanziario per come è ancora oggi.

Gli effetti più visibili coinvolgono le *strutture di rete*. È importante rilevare, al fine di non offrire immagini fuorvianti, che la maggioranza del personale bancario lavora tuttora nelle agenzie, ma la riduzione delle postazioni di cassa e degli sportelli comporta inevitabili perdite. Il problema si pone in modo differente nel settore assicurativo, in cui la rete è tradizionalmente formata da agenzie indipendenti, oggi sfidate dai canali diretti; inoltre le imprese assicurative hanno la necessità di fidelizzare e rendere più forte il legame con gli agenti esterni. Il dimagrimento coinvolge una parte

³ Il riferimento è al contratto sperimentale adottato nel gruppo Intesa San Paolo, che coinvolge un ampio gruppo di promotori finanziari e prevede la compresenza di una componente retributiva fissa e una variabile, legata alle commissioni corrisposte in base alla movimentazione del gestito.

significativa del *personale amministrativo e di back office*, soprattutto delle attività più routinarie. L'orizzonte della de-materializzazione è, sotto questo profilo, un passaggio fondamentale che coinvolge funzioni di controllo, gestione e trattamento delle informazioni. La riduzione del contante abilitata dai pagamenti via *smartphone* o altri sistemi, contribuirà inoltre a contenere i costi di gestione

Il *Fondo di solidarietà* del credito ha consentito, fino ad oggi, una gestione non traumatica dei piani di ristrutturazione. Il Fondo di solidarietà non è solo uno strumento mutualistico autofinanziato da imprese e lavoratori, volto a contenere gli effetti sociali delle ristrutturazioni, ma costituisce anche una risorsa di politica industriale, nella misura in cui dovrebbe sostenere il rinnovamento delle competenze a disposizione delle imprese.

Gli effetti “qualitativi”.

È problematico individuare tendenze che riguardino l'insieme delle figure al lavoro nella filiera finanziaria; sovente le riflessioni convergono su alcune “idee ricevute” che solo in parte hanno basi empiriche. Senza pretesa di esaurire un argomento tanto vasto, è utile fornire evidenza ad alcune *issue* che hanno costituito occasione di approfondimento nelle interviste.

Le opinioni manifestate dai manager convergono sull'immagine del lavoro bancario (e assicurativo) più focalizzato sulla *consulenza e sul servizio*, e di lavoratori con elevato *commitment*. Gli intervistati utilizzano termini ricorrenti quali *curiosità, passione, motivazione, partecipazione*. In questa svolta sembra esprimersi qualcosa di più che una partecipazione consapevole, che chiama in causa l'identità del lavoratore. Quanto ciò segnali un effettivo orientamento alla valorizzazione del fattore umano o una compensazione retorica è questione che si lascia in sospeso, ma che dovrà essere oggetto di approfondimenti. La *domanda* si orienta verso profili con skill e attitudini coerenti con queste premesse.

Attitudini verso le nuove tecnologie, in due direzioni. Come capacità progettuali e d'innovazione: la banca del futuro domanda specialisti nell'analisi dati (modelli, *data mining*, ecc.), nei *device* mobili, nella *customer experience*, nelle applicazioni di front-end, nella *cyber-security*, e via di seguito. Ma non impiegherà esclusivamente professional. La questione vera è la “postura” di tutti i dipendenti verso le nuove tecnologie e l'attesa capacità di fornire *task* complementari che massimizzino l'efficacia dell'interfaccia digitale-umano.

Attitudini relazionali e comunicative. Esigenza implicita nell'accresciuto orientamento al cliente, ma valida anche sul piano interno, con importanti ricadute anche sulla concezione del *workplace*, che potrebbe preludere ad una più decisa svolta verso formule flessibili d'impiego, ad esempio mediante la diffusione dello *smart working*.

Astrazione. La competenza specialistica perde rilevanza, mentre acquista centralità la capacità di *adattamento*. È significativo che i manager ritengano meno importante che in passato la socializzazione ai temi finanziari, in altre parole la *conoscenza specifica*, a favore di una interoperabilità degli *skill*. Vi è qui un tema di grande rilevanza generale. Sempre più spesso, oggi, le stesse tecnologie sono usate sul posto di lavoro e nella vita quotidiana (es. consumo o fruizione dei servizi). Inoltre, le capacità richieste per il loro uso tendono ad essere le medesime,

indifferentemente dai settori. In questo scenario tende a perdersi la specificità del “bancario” o dell’assicurativo, a favore di un “lavoratore digitale” *sans phrase*, sganciato da determinazioni concrete e attivatore di prassi (applicabili, previo addestramento funzionale, a una molteplicità di situazioni) fondate sul trattamento di segni e su routine a geometria variabile, adattabili ma tutto sommato replicabili nella struttura logica e nella forma. Ciò stabilito, le capacità complesse restano una risorsa decisiva, per l’impresa e per il lavoratore, soprattutto a ridosso di quelle funzioni “alte” che aggiungono effettivamente valore al processo e “danno intelligenza” alle macchine digitali.

Le qualità richieste dovrebbero favorire un orientamento verso personale *giovane* e con *elevati titoli di studio*. Si dà normalmente per scontato che le giovani generazioni (i cosiddetti *millennials* o *nativi digitali*) dispongano di atteggiamenti *friendly* verso le nuove tecnologie, in grado di potenziarne l’efficacia aggiungendovi un apporto personale. Ciò ha evidenze empiriche e d’altronde l’ingresso su larga scala di giovani avrebbe un effetto benefico sia per il settore sia a livello sociale, in considerazione della situazione occupazionale delle generazioni entranti. Occorre, nel contempo, non cadere in trappole retoriche. La *naturalizzazione* delle differenze culturali, tecnologiche, cognitive tra *millennials* e lavoratori maturi, contiene anche una vis ideologica. È la percezione di una maggiore flessibilità e disponibilità verso il modello 24/7, l’estraneità al senso di declassamento, a costituire infatti – dal punto di vista delle aziende – il principale vantaggio delle generazioni entranti. Questa rappresentazione vede una convergenza implicita tra manager e molti sindacalisti, anche se per gli uni è un’opportunità e i secondi vi leggono un problema. Ma questa rappresentazione è realistica? I giovani che lavorano nelle banche sono meno unidimensionali di come li si rappresenta e probabilmente di questo “vantaggio” farebbero a meno. Questo è un enorme campo di esplorazione per il sindacato, che tra i giovani ha molto da recuperare.

Nel corso delle interviste sono emersi anche argomenti a sostegno di una revisione delle attuali *regole d’ingaggio*. La questione della flessibilità è diventata uno dei terreni di confronto più delicati. Flessibilità intesa anzitutto come fungibilità delle mansioni ed elasticità degli orari. Nel settore, questo il punto di vista dei manager, le rigidità sono ritenute ancora eccessive. Il tema sconfina anche nella flessibilità retributiva, spingendo una riconfigurazione del rapporto tra componenti fisse e variabili che chiama in causa molteplici problemi (trasparenza, criteri premianti, natura individuale o collettiva dei bonus, accettabilità sociale, valutazione delle performance) ma è ritenuta dai manager una via necessaria. Per avere, nel quadro delle regole vigenti, più flessibilità, le imprese guardano anche alle reti di consulenti (promotori) finanziari, figura attiva da decenni, oggi sempre più presente nelle banche on-line e tradizionali. Un recente accordo in uno dei maggiori gruppi bancari ha aperto la strada a una sperimentazione (ribattezzata “contratto ibrido”) che introduce innovazioni nel rapporto tra azienda e promotori, basato sulla compresenza tra una componente fissa e una variabile. Per contro, nel settore assicurativo, in cui la relazione con i clienti era tradizionalmente svolta da agenti autonomi, si pone il problema opposto: come “fidelizzare” e rafforzare il controllo su figure molto spesso poco organiche alle imprese?

2. Il punto di vista dei lavoratori. I temi emersi dall'inchiesta

Per sgombrare il campo da ogni discussione, il campione di lavoratori che hanno partecipato all'indagine quantitativa è sottratto a qualsiasi rappresentatività statistica della popolazione dei lavoratori di banche e assicurazioni. In un campione auto selezionato i *bias* sono inevitabili: la probabilità di inclusione dipende da fattori quali interesse, vicinanza all'organizzazione, appartenenza al network personale dei delegati impegnati nella diffusione e altri ancora. Il confronto delle caratteristiche socio-demografiche e professionali dei rispondenti con gli iscritti a Fisac, in ogni caso, evidenzia una sostanziale sovrapposizione; con qualche forzatura, si può dunque affermare che il campione rispecchia adeguatamente la composizione della base. Mille casi formano comunque un gruppo di ampiezza non irrilevante; si consideri anche che solo un terzo dei rispondenti era composto da delegati o iscritti attivi, mentre i restanti sono "iscritti inattivi", che non partecipano alla vita della Fisac.

Il 63,5% dei rispondenti lavora in una banca (tre quarti dei quali in uno dei sette maggiori gruppi nazionali), il 31,5% in un'impresa del ramo assicurativo, il 5% in altre società del settore (monetica, factoring, finanziarie, ecc.). In larga parte sono persone una certa anzianità lavorativa (più di metà oltre venti anni) ed età mediamente elevata (il 39% ha più di 50 anni); nel 60% dei casi possiedono un diploma superiore (34% laureati). Un terzo ha un profilo professionale esecutivo/amministrativo, il 40% un profilo intermedio tecnico o commerciale, i restanti sono *professional* (**Tabella 2**). Metà circa guadagna mensilmente tra i 1.800 e i 2.500 Euro. Per il 31,5% una quota del reddito è composta da incentivi personali, non legati al "premio di produzione" definito in sede di contrattazione collettiva. Una tipologia basata su aspetti personali e ruolo lavorativo propone cinque figure ideali.

- Professional: dipendenti bancari (più raramente assicurativi), con inquadramento elevato, profilo specialistico, salari medio-alti o alti, età perlopiù avanzata, prevalentemente maschi (25,1% dei casi).
- Bancari tradizionali: bancari con elevata anzianità aziendale, profilo intermedio o esecutivo, retribuzione medie o medio-alte (19,1% dei casi).
- Commerciali: bancari, di età più giovane, con profilo intermedio di area commerciale, retribuzioni medie a volte medio-alte.
- Assicurativi specializzati: assicurativi di profilo intermedio o elevato, salari medi, età avanzata (14,9% dei casi).
- Giovani: prevalentemente assicurativi, più raramente bancari, con profilo esecutivo, più raramente intermedio, retribuzioni medio-basse, età giovane e in maggioranza donne (20,0% dei casi).

2.1 Percezione dell'andamento dell'azienda e della digitalizzazione

Le domande

Come viene percepita la performance (lo stato di salute) delle imprese?

Vi sono o sono annunciate riduzioni di personale? Il rispondente ne è direttamente coinvolto?

Come è giudicato il livello di "digitalizzazione" dell'impresa? In quale misura il lavoro degli intervistati è direttamente coinvolto da nuove tecnologie digitali?

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. La maggioranza ritiene di lavorare in aziende con andamento positivo. Nel complesso, la performance delle imprese assicurative è percepita in termini positivi, al contrario delle banche, dove le opinioni sono equamente distribuite tra percezione positiva e incertezza.

Metà circa (50,9%) lavora in un'azienda in cui vi sono stati o sono annunciati **esuberi/riduzioni del personale**. Il 10,3% ha dichiarato che sarà coinvolto personalmente dalla riduzione di personale, il 38,4% non lo esclude per il futuro. Poco più della metà, di conseguenza, si sente "al sicuro". Chi sono coloro che si sentono più minacciati o per converso relativamente "al sicuro"? Com'è ovvio, la quota di insicuri è più alta tra i lavoratori di imprese con andamento percepito come incerto o critico rispetto a quelle ritenute con andamento positivo. Inoltre, al di sopra dei 55 anni, la quota di incerti e di certamente coinvolti dagli esuberi supera il 70%, per decrescere (ma senza azzerarsi) nelle classi inferiori. Anche tra gli under 45 vi sono persone coinvolte da riduzioni di personale.

Digitalizzazione percepita. Il **livello degli investimenti tecnologici è discontinuo**, ma in oltre metà dei casi è giudicato alto. Il panorama del settore vede molte aziende in ritardo e d'altra parte l'Italia nell'insieme esprime uno svantaggio digitale – nell'infrastruttura, nelle dotazioni delle imprese, nell'uso sociale, in breve, come *ecosistema*. Siamo dunque in un sistema "in via di digitalizzazione" piuttosto che digitalizzato. Qui si pone un primo dilemma per i lavoratori del settore: senza innovazione le imprese perderanno quote di mercato, ma l'innovazione potrebbe generare impatti negativi sull'occupazione. Fa riflettere, in ogni caso, che un quarto dei rispondenti giudichi "arretrato" il livello tecnologico dell'impresa in cui lavora. La percezione di ritardo è più alta tra i lavoratori assicurativi rispetto ai bancari.

Le **tecnologie adoperate** dal singolo lavoratore dipendono ovviamente dal ruolo e dalle mansioni. La maggior parte usa 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 abituali per un numero crescente. Ciò detto, i lavoratori sono "diversamente esposti" al digitale. Lo sono più i dipendenti delle grandi banche nazionali e delle banche on-line, le figure ad elevata specializzazione, il personale delle strutture di rete e delle aree commerciali. Più contenuta l'esposizione digitale tra i lavoratori assicurativi, nel back office, tra i profili amministrativi o esecutivi (**Tabella 5**).

2.2 Il rapporto con le tecnologie digitali

Le domande

Quali sono i timori associati alla digitalizzazione?
Quali sono le aspettative positive verso le nuove tecnologie?
Quali sono gli atteggiamenti sul tema?

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

L’ansia tecnologica si concentra soprattutto tra i dipendenti delle banche in difficoltà ma i timori appaiono distribuiti: il 37% non si sente adeguato/a (o non del tutto) per la banca digitale e metà circa teme di non restare al passo con i cambiamenti, la perdita di reputazione; una robusta minoranza (il 40%) paventa la possibilità - in futuro - di perdere il lavoro (**Tabella 6**). Questi timori sono mitigati solo in parte dai benefici potenziali; solo una minoranza, infatti, ritiene che la banca digitale favorisca (come da letteratura manageriale) una più efficace valutazione del merito o che abiliti lavori più creativi. I vantaggi sono piuttosto ricercati nella possibilità di lavorare in modo più efficiente e nella flessibilità, ad esempio con lo sviluppo dello smart working (**Tabella 7**). L’età è solo una delle variabili che influenza le risposte e non è la più importante. Incide soprattutto la posizione: tra i profili superiori la fiducia è decisamente più diffusa che nelle posizioni intermedie e inferiori. Non emerge un ritratto nitido dell’intimorito, anche se questo atteggiamento è più diffuso nelle classi di età mature, principalmente la “penultima” tra i 46 e i 55 anni (lontana, dunque, dall’orizzonte della pensione), tra il personale “di rete”, nei profili intermedi di area commerciale, e naturalmente nelle imprese ove sono in corso o sono annunciate riduzioni del personale. L’ansia tecnologica non è quasi mai un sentimento irrazionale, dunque, ma appare fondata su processi concreti e sui ruoli organizzativi. Inoltre, queste prerogative si trovano spesso dove il livello di digitalizzazione è (percepito come) più alto (**Tabella 8**)

2.3 Qualità del lavoro, soddisfazione e identificazione nell’azienda

Le domande

In seguito ai cambiamenti organizzativi e tecnologici degli ultimi anni, com’è cambiata la qualità del lavoro— autonomia, contenuto intrinseco, controllo, partecipazione, aspetti ergonomici, economici, ecc.?

Qual è il punto di vista dei lavoratori sui temi della formazione/riproduzione delle loro capacità professionali (quali skill sono ritenuti necessari, adeguatezza della formazione ricevuta, ecc.)?

Qual è il livello di identificazione nell’azienda (condivisioni di obiettivi, congruità con i propri valori, percezione rispetto alle altre aziende)?

In generale, qual è e da cosa dipende il grado di soddisfazione complessivo?

Il cambiamento tecnologico-organizzativo e la qualità del lavoro.

Agli intervistati si è richiesto di indicare, in base alla loro percezione, come ritengono sia cambiato il loro lavoro negli ultimi anni, con riferimento ad alcune dimensioni di analisi (autonomia, complessità, contenuto intrinseco, partecipazione, aspetti economici, ecc.). Le risposte evidenziano la compresenza di vissuti differenti, ma il segno del cambiamento appare inequivocabile: la maggioranza ritiene di avere subito un abbassamento qualitativo che riguarda quasi tutte le dimensioni esaminate. In particolare, tra i fattori più critici emergono *l'intensificazione*, la *burocratizzazione*, la *pressione sulle performance* e le *correlate forme di controllo e valutazione*, il *rapporto tra impegno richiesto e retribuzione*. Meno nette, ma parimenti 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 le opinioni sui miglioramenti riguardanti la trasparenza dell'organizzazione (*chiarezza compiti e obiettivi*), mentre le risposte relative alla *complessità dei contenuti* (qui acquisite come aspetto positivo) sono da interpretare. È rilevante osservare che, per quasi tutte le dimensioni indagate, la quota di quanti ritengono che la situazione sia rimasta invariata è esigua. Dunque, i cambiamenti del lavoro, nel settore finanziario, qualunque origine abbiano (tecnologica, organizzativa, ecc.), trovano riscontro nell'esperienza dei lavoratori (**Figura 2**).

Alcuni focus

- *Autonomia*. La maggioranza ritiene, nell'ipotetico confronto col passato, di avere perso autonomia, sia operativa (tempi, orari, ordine delle attività) sia in relazione alla scelta dei metodi per realizzare i propri compiti. È presente anche una minoranza che ritiene di averne acquisita, ma il saldo è negativo. Questo indicatore suggerisce di relativizzare una delle più diffuse "idee ricevute" sul lavoro emergente: la distribuzione e il decentramento delle decisioni operative e la contestuale crescita del dominio su cui esercitare facoltà di scelta, nei confini stabiliti dagli obiettivi aziendali. Nella dialettica tra "autonomia" e "controllo", una delle antinomie principali del dibattito sul lavoro tra digitalizzazione e "cognitivizzazione", il pendolo sembrerebbe decisamente attratto dalla seconda polarità. Il legame tra autonomia percepita e digitalizzazione appare poco significativo, ma una maggiore diffusione di quanti si sentono meno autonomi si osserva tra i rispondenti con "esposizione" più elevata ai mezzi digitali.
- *Burocrazia digitale*. Altra "idea ricevuta" è che le forme del lavoro abilitate dalle nuove tecnologie convergano su un arretramento dei modelli burocratici basati sul primato delle procedure, a favore di prassi abilitanti decentramento delle responsabilità e autocontrollo, oltre che meno "standardizzate". Per contro, l'indagine fa emergere una percezione di *irrigidimento delle procedure* e *incremento dei controlli* che danno forma al paradosso di un'accentuazione del controllo "burocratico" che, tradizionalmente, si esercita attraverso regole formali entro strutture gerarchiche stratificate. Alcune di queste prerogative sembrano venire meno, ma la percezione di un primato delle procedure non recede e sembra addirittura rafforzarsi. Questa percezione è associata con *l'esposizione digitale* dei rispondenti. In altre parole, lungi dall'abilitare un superamento della regolazione burocratica, l'uso delle nuove tecnologie sembrerebbe rafforzare un nuovo primato delle procedure e l'intensificazione del controllo sul lavoro.

▪ *L'intensificazione.* È l'altro tassello fondamentale dell'organizzazione abilitata dal digitale. È questa una conclusione relativamente condivisa sull'impatto delle nuove tecnologie, oltre che delle pressioni del nuovo ambiente competitivo strutturato dalla crisi. La percezione di una maggiore intensità (ritmi più alti, scadenze ravvicinate) è associata con quella di un innalzamento della difficoltà degli obiettivi stabiliti dai management, costituendone peraltro logico corollario. Il legame tra intensificazione ed esposizione alle nuove tecnologie, per come emerge dall'indagine, appare debole, ma non necessariamente l'intensità è perseguita per via tecnologica. 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 rispondenti, 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; inoltre, si osserva una relazione con l'*esposizione digitale* dei lavoratori.

▪ Tra i pochi argomenti (forse l'unico) in cui si registra una distribuzione equilibrata delle opinioni (tra cambiamenti negativi e miglioramento) è la "*chiarezza dei compiti e degli obiettivi*", fattore associato alla buona organizzazione, alla trasparenza, all'efficienza. Questa organizzazione più efficiente, tuttavia, sembra lasciare meno spazio a istanze partecipative o alla negoziazione sull'organizzazione del lavoro. È tuttavia presente una minoranza ampia di rispondenti che la ritiene più "porosa" e "discutibile" rispetto al passato: 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 tra i lavoratori della rete, risultando più elevata nelle imprese assicurative che nelle banche e, ancora una volta, più contenuta tra i profili di area commerciale o di tipo più esecutivo.

Nell'insieme, prevale la percezione di un *peggioramento qualitativo del lavoro*, più intensa presso alcune figure e in alcune aree aziendali e variabile in ragione del settore. È comunque una percezione trasversale: il dato suggerisce dunque che, accanto all'impatto occupazionale delle riorganizzazioni nel settore finanziario, occorra dedicare attenzione ai mutamenti organizzativi, abilitati certamente dalle nuove tecnologie, ma che riflettono soprattutto scelte aziendali e nuovi modelli manageriali. In questa trasversalità, spiccano tre fattori (**Tabella 9**).

1. Le figure che palesano più frequentemente disagio *lavorano nelle strutture di rete* piuttosto che nelle sedi direzionali o centrali.
2. Le risposte variano in base al *profilo professionale*. Nell'insieme, i lavoratori che esprimono una valutazione meno unilaterale (con più spazi di ambivalenza e orientamenti meno negativi) hanno ruoli intermedi di tipo tecnico e sono impiegati nelle aree direzionali o nei servizi di supporto. Per converso, sono gli addetti alle funzioni operative, ma soprattutto i *ruoli intermedi di area commerciale*, ad accusare maggiori pressioni e fornire di conseguenza una diagnosi negativa del cambiamento.
3. Si tratta delle stesse figure che nell'insieme appaiono anche *più "esposte" ai mezzi digitali*.

Entro questa cornice l'analisi in profondità delle risposte fa emergere tuttavia una varietà e una compresenza di vissuti (**Tabella 10**). In particolare, se per una parte maggioritaria del campione la percezione prevalente è legata al tema *dell'intensificazione*, una piccola minoranza fa

esplicitamente riferimento a processi di *deskilling* (impoverimento del contenuto del lavoro) e un altro gruppo, sul versante opposto, percepisce un *arricchimento*. La presenza di percezioni diverse del cambiamento non può destare sorpresa: il digitale c'è chi lo usa e chi lo subisce. Nella riorganizzazione vi sono figure che acquistano centralità e altre che vengono marginalizzate. La percezione di *arricchimento* è più diffusa tra le figure intermedie di area tecnica e nelle imprese più orientate all'innovazione (assumendo il livello di digitalizzazione come *proxy* del concetto); quella di *intensificazione* tra le figure di area commerciale e tra quelle più esposte ai nuovi mezzi digitali; il *deskilling* tra i profili amministrativi ed esecutivi.

La domanda di formazione

Non c'è indicatore più eloquente dell'ansia tecnologica, ma anche della volontà di riposizionarsi, della domanda di aggiornamento e formazione emergente dall'inchiesta. La percezione "modale" (maggioranza relativa) è che le imprese investano *in formazione e/o aggiornamento dei dipendenti*, ma che *"potrebbero fare di più"*. Il 36% ritiene che la società in cui lavora non investa affatto. Un'indicazione in chiaroscuro, che potrebbe rivelare sia un insufficiente investimento delle imprese nella crescita professionale dei dipendenti, ma anche l'esistenza di una domanda difficilmente "soddisfabile" di adeguamento, a fronte della percezione di un proprio indebolimento professionale. In secondo luogo, è questo un tema non sempre messo a fuoco, 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 dichiarata *"in parte d'accordo"*. In altre parole, per realizzare i compiti richiesti, i lavoratori "usano" capacità che hanno sviluppato o che aggiornano *offshore*, tramite le loro reti, nelle pratiche quotidiane (digitali e analogiche), o che hanno accumulato come esperienza personale. Non è ovviamente una novità (paradosso di Polanyi *"sappiamo più di quanto non sappiamo dire"*) e d'altra parte la "cattura" delle abilità informali rappresenta da sempre la posta in palio dell'innovazione. Questo processo acquista ulteriori significati nella produzione digitalizzata, poiché chiama in causa proprio le abilità "intellettuali", comunicative, timiche, ritenute non replicabili. E qui si apre un grande capitolo per lo stesso sindacato. Il confine tra addestramento ai nuovi compiti e formazione ricca è uno spartiacque la cui valenza eccede largamente il campo indagato.

Appartenenza aziendale e disallineamento etico

Ulteriore tema è il progressivo disallineamento dai valori aziendali, che si riscontra sia con l'emergere di un conflitto morale (oltre metà è d'accordo con l'affermazione *"vi sono aspetti del lavoro in contraddizione con i miei valori personali"*), in altre parole di un conflitto tra identità professionale e ruolo aziendale, sia con l'affievolirsi dei legami di coinvolgimento e identificazione che per molti lavoratori del settore costituivano motivo di orgoglio. Il tema non può stupire, se si pensa al caso estremo delle pratiche di *moral hazard* poste in atto da alcune banche nei confronti dei clienti, balzate all'onore delle cronache in occasione del fallimento di alcuni istituti. Permane comunque uno "zoccolo" di lavoratori con elevata identificazione aziendale. L'incrinatura del rapporto con le aziende in relazione alla critica "morale" (*"aspetti che contraddicono i valori personali"*) assume un rilievo particolare nelle banche rispetto alle imprese assicurative, ma soprattutto appare un sentimento molto diffuso tra i profili commerciali (71,4%) e nel personale di "rete" (71,1%), laddove non sembra suscettibile a variabili quali età, sesso, posizione gerarchica (questo mood è fatto proprio da molti professionali e quadri). Il lavoratore finanziario non è

“neutro” o “indifferente” rispetto al prodotto e spesso si identifica più con il cliente che con l’impresa. La ricomposizione di queste “fratture” è parte costitutiva di un programma di innalzamento qualitativo del lavoro finanziario.

Una soddisfazione moderata e realistica

Potrebbe stupire, alla luce delle criticità osservate, riscontrare che quanti si dichiarano complessivamente *soddisfatti del lavoro* (40%) superano gli *insoddisfatti* (32,6%), pur non raggiungendo la maggioranza. L’argomentazione è peraltro reversibile: come mai lavoratrici e lavoratori mediamente ben retribuiti e con condizioni a cui molti guarderebbero con invidia, non si dichiarano pienamente soddisfatti del loro lavoro? Nell’uno e nell’altro caso la risposta è implicita; l’incertezza sul futuro abbassa il benessere percepito, ma i lavoratori sono in grado di valutare realisticamente la loro condizione, che rimane nell’insieme positiva. È una soddisfazione condizionata, che entra in fibrillazione di fronte alle conseguenze pratiche della crisi e delle riorganizzazioni. I predittori più importanti della soddisfazione sono la percezione positiva del cambiamento qualitativo del lavoro e l’identificazione nell’azienda. Escludendo queste variabili, la soddisfazione è in relazione positiva con l’andamento dell’impresa. Del tutto simmetricamente, l’insoddisfazione è correlata anzitutto con la bassa identificazione nell’impresa e con la percezione negativa del cambiamento qualitativo del lavoro, quindi con il timore verso le nuove tecnologie e l’andamento negativo dell’impresa.

2.4 Opinioni, richieste, consigli al sindacato

Le domande

Come è percepita l’azione di Fisac-Cgil?

Quali temi di contrattazione, a livello aziendale, sono ritenuti più rilevanti in questa fase?

Cosa si attendono i lavoratori consultati dal sindacato, inteso in senso generale?

L’indagine ha costituito occasione per approfondire alcuni temi legati al rapporto tra lavoratori del settore e sindacato (Fisac-Cgil in specifico, ma con un approfondimento anche sul ruolo del sindacato in generale). Per scelta questa parte del questionario, che non costituiva il bersaglio dell’indagine, è stata limitata a pochi approfondimenti, che sono tuttavia da inquadrare nella cornice dei cambiamenti tecnologici e organizzativi esaminati.

Le valutazioni espresse nei confronti del Fisac dai rispondenti, in larga parte iscritti ma perlopiù non partecipanti (non militanti sindacali), sono lusinghiere. Il Fisac è percepito come un’organizzazione vicina ai lavoratori (sarebbe ovviamente preziosa una verifica controfattuale presso i non sindacalizzati) e discontinuamente efficace, in un contesto riconosciuto però come difficile, in cui il lavoro (e il sindacato) gioca sulla “difensiva”. Non così per il sindacato in generale, inteso come confederazione nazionale: qui l’invito ad essere “*più aggressivi con le aziende, più vicini ai lavoratori*” (43% dei rispondenti), più che un’improbabile incentivo alla mobilitazione conflittuale, riflette presumibilmente – si tratta di congetture – la percezione di un’accresciuta distanza.

I temi di contrattazione prioritari

Le priorità indicate per l'azione sindacale e la contrattazione (erano esclusi dalla domanda i temi salariali e la difesa dell'occupazione) convergono nel *campo della salute e del benessere*. Emergono infatti con forza tre argomenti che molto hanno a che fare con il cambiamento organizzativo e tecnologico cui si è dedicata larga parte dell'indagine. Il primo, indicato da un terzo dei partecipanti, attiene alla domanda di *conciliazione tra vita e lavoro* e di una *flessibilità vantaggiosa* (e non solo subita). Il secondo tematizza la salute, con riferimento al problema dello *stress da lavoro correlato*, ormai riconosciuto - anche da autorevoli e recenti ricerche⁴ - come patologia che coinvolge un numero crescente di lavoratori del settore. Terzo, la formazione, che non appare un richiamo rituale, se si considerano la sensazione di inadeguatezza, il timore di non restare al passo con i cambiamenti, l'importanza attribuita alle capacità/abilità per il futuro del lavoro analizzati in altra parte del rapporto (**Figura 4**). Il primato attribuito a questi temi rivela l'emergere di nuove priorità che affiancano le tradizionali misure dei rapporti tra le parti (tipicamente il salario), per investire la persona nella sua interezza e nei suoi bisogni riproduttivi - salute fisica, vita psichica, tempo per sé. Temi di grande portata, su cui le organizzazioni del lavoro si interrogano da tempo e che non devono certo essere scoperti qui, ma in tutta evidenza queste risposte segnalano un problema.

2.5 Appartenenza sociale percepita

Lo sfarinarsi del ceto medio è da tempo una delle grandi questioni della società italiana (e di tutte le società a capitalismo maturo). Forse, insieme al "posto pubblico", il lavoro bancario 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". Ci troviamo, dunque, all'interno del corpo che snellisce dei ceti medi. Sarebbe una forzatura affermare che quel mondo non esiste più e d'altra parte tre intervistati ogni quattro si sentono "ceto medio" (**figura 5**), ma una parte significativa (due ogni cinque) si percepisce in declino (**Tabella 13**). Sembrano dunque sbiadirsi le stimmate del "privilegio" che il bancario recava con sé. Ciò non significa che i lavoratori della finanza siano uniformemente interessati da processi di impoverimento. La banca e l'assicurazione digitali domandano conoscenze pregiate e che presumibilmente saranno ben remunerate. Inoltre, nel confronto con la situazione generale del mercato del lavoro, rimane ancora un settore con condizioni retributive, stabilità e tutela, "desiderabili".

⁴ Secondo una ricerca commissionata da Fisac Cgil Toscana e realizzata dal Dipartimento di Sanità Pubblica - Sapienza Università di Roma (*Stress lavoro correlato: studio osservazionale sui bancari*, novembre 2016) il 28% dei lavoratori bancari della Toscana - versus 5% della popolazione generale - in passato o attualmente utilizza farmaci tranquillanti/sedativi/antidepressivi.

3. Spunti conclusivi

L'industria finanziaria che si digitalizza trasuda delle promesse di leggerezza ed efficienza che fin dagli albori del web accompagnano le nuove tecnologie cui si domanda di azzerare ogni attrito o attività non generativa di "valore". La finanziarizzazione, dopo la crisi, è divenuta un gioco diverso, con pressioni competitive che spingono all'industrializzazione dei player. Nel *mass market* la razionalizzazione, la moltiplicazione dei canali, la concorrenza dei nuovi entranti (start up, leader globali del *platform capitalism*), si accompagnano al ribasso dei prezzi dei servizi, analogamente a quanto le piattaforme *on-demand* realizzano in altri campi. L'innovazione "risparmiatrice" del *fintech* segue una stagione bulimica di proliferazione bancaria: dagli anni Novanta il paesaggio delle città e dei territori era dominato da nuove agenzie bancarie, immobiliari e assicurative, icone di un'economia basata sulla rendita e sulla cattura del risparmio, che fino alla grande crisi rendeva piuttosto bene. La banca "di territorio" è sfidata dal venire meno di queste condizioni, non meno che dalle piattaforme digitali.

L'immagine qui proposta dell'impresa finanziaria come neofabbrica digitale potrebbe apparire una forzatura, ma "fabbrica" è luogo (anche quando disperso e distribuito) in cui si presentano in sinergia le grandi risorse che definiscono l'*industrialità*, intesa come "modo" di organizzare le stesse: il lavoro in combinazione con i mezzi, la scienza e la tecnica, l'innovazione volta al risparmio e alla ricerca di nuove sorgenti del valore, la sinergia e l'intensità di scala⁵. Non c'è forse, nelle nostre economie, un altro luogo in cui l'insieme di queste risorse presenti oggi una combinazione più potente dell'industria finanziaria. Sede degli *headquarter* dei maggiori gruppi nazionali e degli hub delle società internazionali, polo borsistico, *cluster IT* e di *start up* tecnologiche, Milano è la conurbazione italiana in cui questi processi hanno massima concentrazione.

La banca (e l'assicurazione) digitale è tuttavia un processo incompiuto. Digitalizzare non conviene sempre, non a tutti, né conviene per tutte le attività tecnicamente riproducibili e non per tutte le imprese rende più di quanto costi. Molte delle innovazioni descritte come "frontiere del business", sono ad oggi tentativi con grado variabile di rischio. Siamo dunque in un sistema "in via di digitalizzazione" ma la banca "connessa" è ancora uno scenario; la realtà è quasi sempre più sobria di quanto preteso da una certa estetica *disruption*.

Il *fintech* occupa uno spazio crescente nel discorso pubblico, non altrettanto si può dire della riflessione sul "lavoro digitale", che assume evidenza solo in relazione ai posti *destinati* a scomparire. Il tema non può essere però ridotto a mera contabilità occupazionale, ma occorre entrare nel merito delle sue trasformazioni qualitative. L'inchiesta, inutile girarci intorno, ha posto in luce il malessere dei lavoratori o almeno di una loro parte; malessere concentrato su alcune figure e aree professionali (il personale "di rete", i livelli intermedi di area commerciale) e che, va detto, convive anche con orientamenti di segno opposto. I più "minacciati" sono i lavoratori

⁵ Questa definizione è debitrice in particolare delle elaborazioni di un sociologo eterodosso, che tra gli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso elaborò un modello dai tratti fortemente anticipatori e all'epoca in controtendenza della transizione oltre il modello industriale, che egli definiva *iper-industriale* (R. Alquati, *Lavoro e attività*, Manifesto Libri, 1997, Roma).

anziani, ma una vasta area di incertezza è presente tra i cinquantenni, troppo lontani dall'età pensionabile per sperare in un *soft landing*.

L'indagine ci consegna, e per alcuni versi conferma quanto emerge da parte della letteratura e dalla ricerca sul lavoro nella produzione digitale⁶, il paradosso per cui la rarefazione dei posti convive con una saturazione del tempo di chi resta in produzione. La ricerca non conferma né confuta (non potrebbe, visti i limiti della base empirica) la vulgata che descrive il "lavoro digitale" per le superiori componenti conoscitive e d'innovazione, ma pone in luce più aspetti che complicano questa rappresentazione. La maggioranza infatti percepisce, rispetto al passato, perdita di autonomia e maggiore standardizzazione: rigidità delle procedure, intensificazione dei ritmi, maggiore controllo sulle performance, rendono semmai l'impresa finanziaria in digitalizzazione più "industriale" del predecessore analogico.

Tutti questi elementi stridono verso una rappresentazione edificante del lavoro emergente nella produzione digitale: un lavoro più *skilled*, in virtù della sostituzione (data per acquisita) delle attività di minore complessità da parte di robot e algoritmi. In realtà, la letteratura sul lavoro digitale, tende a convergere su due pattern⁷. Il primo, ottimistico, vede una centralità della componente umana, cui si riconosce una importante "funzione innovatrice"; il secondo presuppone un'ulteriore sussunzione (ad eccezione di un ristretto nucleo di *top workers*) nel sistema delle macchine (digitali) e il lavoro diventerebbe dunque più rarefatto (nei livelli "bassi" ma anche "intermedi") e ridotto a funzioni di complemento e regolazione del ciclo. Nella realtà, il paradigma produttivo dischiuso dalla logica digitale è qualcosa di cui ancora prendere le misure e quasi sicuramente non abitabile con gli schemi del passato. È del tutto evidente inoltre che le possibilità offerte dal digitale potrebbero essere strabilianti se poste al servizio della società. Ciò che possiamo dire con certezza è che non è mai esistito un uso della tecnologia che non riflettesse anche un rapporto sociale. Come affermava lo storico David Noble *"l'idea che le macchine facciano la storia al posto delle persone è mistificante. I cambiamenti sociali non seguono da una logica tecnologica disincarnata, ma da una logica sociale"*⁸. Dunque, occorre situare la questione tecnologica *"nel presente"*, poiché senza l'esperienza di chi si trova sul luogo di produzione, essa è consegnata alle ideologie del progresso e del determinismo che rappresentano, rispettivamente, il dominio del futuro e del passato sul presente.

Il presente vede una spirale deflattiva del lavoro. Scomposto e ricomposto dall'alto, il lavoro non ha più trovato una ricomposizione *sua*, finendo nella società circolare per articolarsi in una maggioranza in declassamento, a fronte di uno zoccolo duro di *core worker* perennemente al lavoro. Di obbligato, tuttavia, in questo percorso non c'è niente. Decostruire lo storytelling dell'innovazione, dunque, significa acquisire una postura orientata alla costruzione delle prassi che possono imprimere un segno diverso al cambiamento tecnologico. L'inchiesta qualche suggestione la fornisce e le relazioni sindacali in questo settore consentono (forse a differenza di altri) anche margini di cooperazione e condivisione dei cambiamenti. Gli stessi manager rimarkano, ad esempio, che una parte importante della competitività si giocherà sulle capacità dei lavoratori: ciò

⁶ Indagini annuali Eurofound (*European Working Conditions Survey - EWCS*), anni vari.

⁷ Una utile rassegna è contenuta in F. Seghezzi, *Lavoro e relazioni industriali in Industry 4.0*, Adapt University Press, Working Paper n. 1/2016. E' alle osservazioni ivi contenute che si riconducono i modelli qui succintamente descritti.

⁸ D. Noble, *La questione tecnologica*, Bollati Boringhieri, Torino, 1993.

dovrebbe costituire base di una riflessione sul management della conoscenza, improntata alla ricerca di equilibri tra obiettivi d'impresa e il *workplace within* di una forza-lavoro più capace. I temi suggeriti dall'inchiesta sono molteplici: la salute; la conciliazione tra *persona* e ruoli aziendali, che assume la forma di un equilibrio tra vita e lavoro che da tempo ha perso le stimmate di "questione di genere"; una formazione di qualità, che non sia mera funzionalizzazione; il riallineamento tra orgoglio professionale e identità aziendale, che passa per il rispetto del "lavoro ben fatto", ma soprattutto per una finanza risocializzata che ricerchi un rapporto virtuoso con le famiglie, le imprese e i territori, la parte che sta dall'altra parte della piattaforma e che verso le banche e le assicurazioni, da tempo, ha smesso di riporre incondizionata fiducia.

Allegato

Tabella 1 – Imprese in cui lavorano i rispondenti al questionario

	N	%
Banche	634	63,4
Assicurazioni	314	31,4
Altre società del settore finanziario	52	5,2
Totale	1.000	100
<i>Se bancari</i>		
In uno dei sette maggiori gruppi nazionali	471	74,6
In altre banche italiane	50	7,9
In banche estere	50	7,9
In una banca on line	60	9,5
Totale	631	100
<i>Non sa/non risponde</i>	3	
<i>Se assicurativi</i>		
In un grande gruppo italiano	171	54,6
In un gruppo estero	123	39,3
Altro	19	6,1
Totale	313	100
<i>Non sa/non risponde</i>	1	

Tabella 2. Come definiresti il tuo profilo professionale?

	N	% Valida
Professional (professionista alta specializzazione) o manageriale	278	27,9
Intermedio di area Tecnica	202	20,3
Intermedio di area Commerciale	179	18,0
Amministrativo o Esecutivo	337	33,8
Totale	996	100,0
<i>Non sa/Non Risponde</i>	4	
Totale	1000	

Tabella 3. Retribuzioni mensili medie per caratteristiche personali e posizione in azienda (in Euro)

		fino a 1.500	tra 1.500 e 1.800	1.800 2.500	Oltre 2.500	Totale	Associaz. *
Inquadramento	Impiegati	22,6	30,5	45,2	1,8	100,0	*****
	Quadri o Funzionari o Dirigenti	0,3	3,3	54,6	41,7	100,0	
Gruppo Professionale	Professional e Manager	5,1	16,0	48,0	30,9	100,0	***
	Intermedio Tecnico	15,3	21,8	53,0	9,9	100,0	
	Intermedio Commerciale	11,2	27,4	53,1	8,4	100,0	
	Amministrativo o Esecutivo	26,6	25,7	41,9	5,7	100,0	
Tipo di Azienda	Banca	6,8	20,6	55,2	17,4	100,0	***
	Assicurazioni	35,0	25,7	31,2	8,0	100,0	
	Altra società settore finanziario	7,7	25,0	59,6	7,7	100,0	
Classi di età	Fino a 35 anni	36,0	34,9	26,7	2,3	100,0	***
	Da 36 a 45 anni	20,5	32,0	43,4	4,0	100,0	
	Da 46 a 55 anni	11,8	16,3	53,7	18,2	100,0	
	Più di 55 anni	5,1	10,3	58,3	26,3	100,0	
Sesso	M	8,3	17,6	56,1	18,0	100,0	***
	F	24,0	27,2	39,5	9,4	100,0	
Struttura Rete	NO	17,7	23,0	44,7	14,6	100,0	**
	Si	11,0	21,1	54,6	13,2	100,0	
Escludendo i Part Time							
Struttura Rete	NO	11,8	22,1	49,2	16,9	100,0	**
	Si	5,9	16,1	62,2	15,7	100,0	
Sesso	M	7,1	17,1	57,4	18,4	100,0	**
	F	14,2	24,5	48,3	12,9	100,0	

* Intensità dell'associazione statistica tra le variabili.

Tabella 4. Coinvolgimento esuberanti per caratteristiche personali, professionali e dell'impresa

		No	È possibile	Sì	Totale	Associaz.
Totale		51,3	38,4	10,3	100,0	
Tipo di Azienda	Banca	51,5	35,0	13,5	100,0	**
	Assicurazioni	52,3	43,0	4,7	100,0	
	Altra società settore	42,2	51,1	6,7	100,0	
Andamento impresa	Incerto o negativo	39,6	42,6	17,8	100,0	***
	Positivo	59,5	35,4	5,1	100,0	
Classe di età	Fino a 35 anni	66,7	29,8	3,6	100,0	***
	Da 36 a 45 anni	61,2	32,2	6,6	100,0	
	Da 46 a 55 anni	47,7	45,3	6,9	100,0	
	Più di 55 anni	29,3	40,6	30,1	100,0	
Struttura Rete	NO	47,6	42,5	9,9	100,0	**
	Sì	59,1	29,4	11,5	100,0	
Gruppo Professionale	Professional e Manager	49,2	39,6	11,2	100,0	**
	Intermedio Tecnico	41,3	47,5	11,2	100,0	
	Intermedio Commerciale	67,5	28,2	4,3	100,0	
	Amministrativo o Esecutivo	50,0	37,4	12,6	100,0	

**Figura 1. Livello percepito di digitalizzazione rispetto ai concorrenti
(saldo superiore/inferiore alla media)**

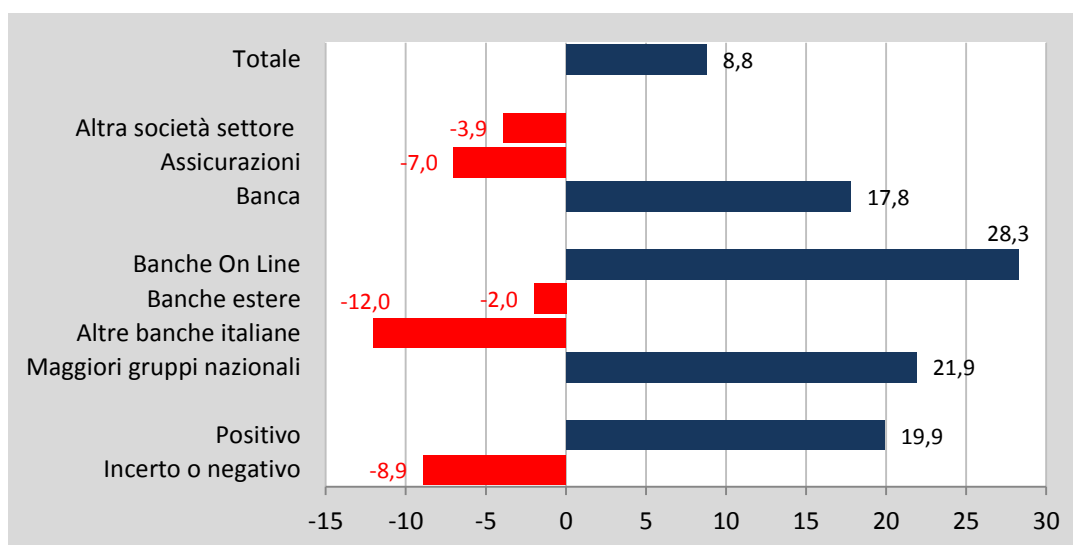


Tabella 5. Intensità di utilizzo di mezzi digitali

		Molto alta + Alta	Saldo Alta/Bassa	Associaz.
	Totale	43,6	17,8	
Tipo di Azienda	Banca	49,3	29,3	**
	Assicurazioni	33,8	-2,6	
	Altra società settore finanziario	32,0	-2,0	
	Maggiori gruppi nazionali	54,4	38,8	
Tipo di Banca	Altre banche italiane	33,3	8,3	**
	Banche estere	26,0	-14,0	
	Banche On Line	43,4	11,7	
Struttura di rete	No	37,3	5,4	***
	Sì	56,7	43,8	
Gruppo Professionale	Professional e Manager	47,8	26,5	***
	Intermedio Tecnico	38,5	14,0	
	Intermedio Commerciale	66,5	57,6	
	Amministrativo o Esecutivo	30,9	-8,4	
Livello Digitalizzazione	Inferiore alla media	22,6	-23,4	***
	Nella media	43,0	18,8	
	Superiore alla media	60,0	46,9	

Tabella 6. In che misura ti preoccupano i seguenti rischi, legati alle trasformazioni tecnologiche e alla situazione del settore?

	Per niente	Poco	Né poco, né molto	Abbastanza	Molto	Totale	Abbastanza + Molto
Perdere il lavoro	12,0	27,9	20,4	25,5	14,2	100,0	39,7
Non restare al passo con i cambiamenti	11,7	20,1	19,1	37,1	12,1	100,0	49,2
Riduzione retribuzione	13,0	22,7	22,4	27,5	14,5	100,0	41,9
Perdere ruolo e reputazione	16,1	20,7	22,8	27,1	13,4	100,0	40,5
Eccessivo carico di lavoro/Lavorare troppo	9,4	16,8	27,4	29,4	17,1	100,0	46,5

Tabella 7. In che misura pensi che le seguenti opportunità possano essere favorite dalle trasformazioni tecnologiche?

	Per niente	Poco	Né poco, né molto	Abbastanza	Molto	Totale	Abbastanza + Molto
Lavorare in modo più efficiente	3,4	10,8	14,9	49,4	21,4	100,0	70,8
Possibilità smart working o flessibilità oraria	4,0	10,4	12,7	41,1	31,8	100,0	72,9
Più possibilità di premiare competenze e merito	20,9	24,2	24,5	19,1	11,4	100,0	30,5
Fare lavori più stimolanti e creativi	17,4	21,6	22,8	26,9	11,3	100,0	38,2

Tabella 8. Atteggiamenti verso la digitalizzazione. Un profilo sintetico.

	INTIMORITI (45% del totale)	FIDUCIOSI (39% del totale)	AMBIVALENTI (13% del totale)
Età/Anzianità aziendale	Da 46 a 55 anni ++	Fino a 35 anni ++	> 20 anni anzianità +
Profilo professionale	Profilo Intermedio (area commerciale) +	Professional + Intermedio (area tecnica) +	NS
Sede funzionale	Personale di rete ++	Personale di rete - -	Personale di rete +
Tipo impresa	Banche -	Assicurazioni +	Assicurazioni +
Performance impresa	Incerto o Negativo ++	Positivo ++	NS
Rischio esubero	Coinvolgimento (o possibile coinvolgimento) +++	Nessun coinvolgimento +++	NS
Riduzione personale o nuove assunzioni	Riduzione con ricambio di personale +++	Né riduzioni né ricambio ++ Ricambio senza riduzione +	Riduzione senza ricambio di personale +
Livello digitalizzazione	NS	Inferiore alla media ++	Superiore alla media +
Uso mezzi digitali	Molto elevato +++	Molto Basso +++	NS

(i segni + e - indicano la direzione e l'intensità della relazione tra l'atteggiamento e la variabile esplicativa in riga; NS= associazione statisticamente non significativa)

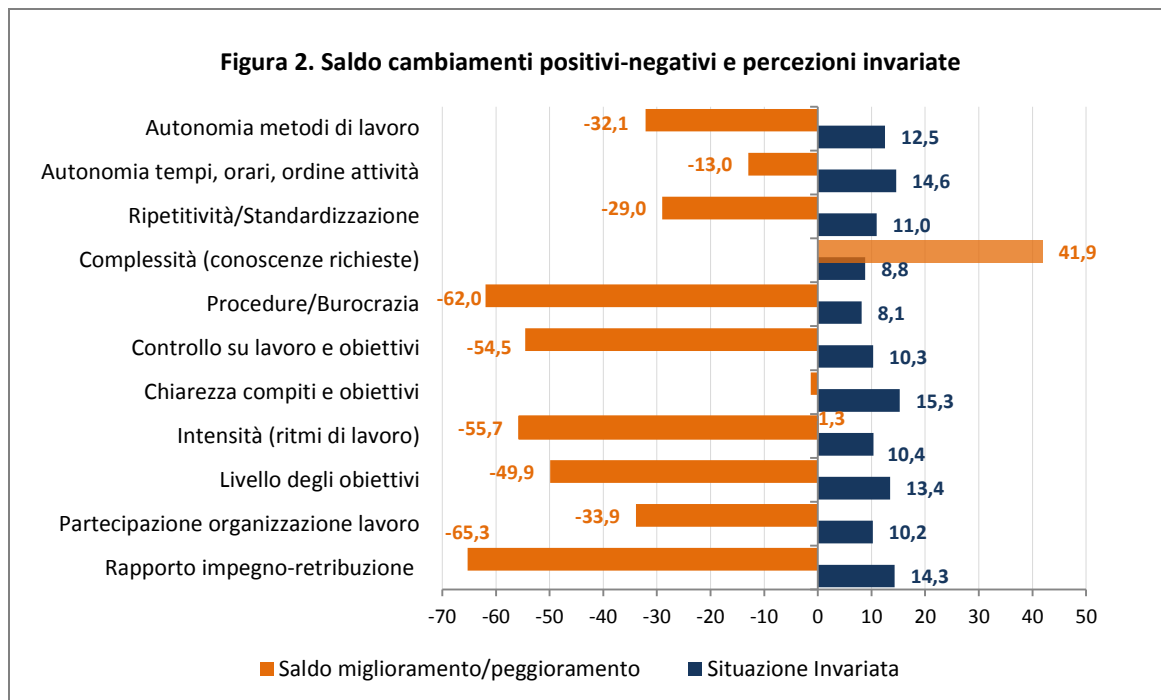


Tabella 9. Indice di percezione del cambiamento qualitativo del lavoro per alcune caratteristiche dei rispondenti (calcolato in base alle risposte fornite sul cambiamento percepito di una serie di dimensioni qualitative – autonomia, contenuto intrinseco, retribuzioni, controllo, partecipazione, ecc.; varia tra 0 – percezione totalmente negativa – e 1 – percezione totalmente positiva)

		Valore
TIPO AZIENDA	Banca	0,388
	Assicurazioni	0,447
	Altra società settore finanziario	0,403
PROFILO PROFESSIONALE	Professional	0,427
	Intermedio Tecnico	0,468
	Intermedio Commerciale	0,317
	Amministrativo o Esecutivo	0,404
AREA AZIENDALE	Direzionale	0,475
	Commerciale, Marketing, Customer service	0,379
	Operativa/Core	0,377
	Servizi di supporto e tecnici	0,453
STRUTTURA RETE	NO	0,446
	Sì	0,329
ATTEGGIAMENTI VERSO LA DIGITALIZZAZIONE	Impauriti	0,374
	Fiduciosi	0,437
	Ambivalenti	0,398
LIVELLO DI ESPOSIZIONE DIGITALE	Molto Basso	0,427
	Basso	0,446
	Medio	0,419
	Alto	0,399
	Molto Alto	0,363

COINVOLGIMENTO PERSONALE ESUBERI	No	0,431
	Possibile	0,379
	Sì	0,374
Valore medio dell'indice		0,407
Valore indice quando tutte le risposte indicano né miglioramento né peggioramento		0,590
casi in cui valore indica una prevalenza di giudizi di miglioramento		15,4%
casi in cui valore indica una prevalenza di giudizi di forte peggioramento		24,7%

Tabella 10. Le diverse percezioni del cambiamento qualitativo del lavoro per alcune caratteristiche dei rispondenti*

	Arricchimento	Intensificazione	De-skilling
STRUTTURA RETE /SEDE CENTRALE	Sedi centrali + Strutture di rete - - -	-	Strutture di rete +
PROFILO PROFESSIONALE	Intermedio area tecnica +++ Professional +	Intermedio area Commerciale +++++	Amministrativo/ Esecutivo ++
LIVELLO DIGITALIZZAZIONE	> alla Media +++ < alla Media - - -	-	-
ESPOSIZIONE DIGITALE	-	Alta ++ Molto alta ++++ Bassa - - - Molto bassa - - - - -	-
TIPOLOGIA ATTESE VS TIMORI PER DIGITALIZZ.	Fiduciosi +	Impauriti ++ Ambivalenti ++	Fiduciosi - -

* analisi dei componenti principali, in base alle risposte fornite sul cambiamento percepito di una serie di dimensioni qualitative— autonomia, contenuto intrinseco, retribuzioni, controllo, partecipazione, ecc.

Tabella 11. Puoi esprimere il tuo grado di accordo (da 1=nessun accordo a 10=massimo accordo) con le seguenti affermazioni riguardanti il tuo rapporto con l'azienda?

	Media	Mediana	% > 6	% < 5
Condivido gli obiettivi strategici dell'azienda	5,13	5	31,8	35,1
Ci sono aspetti del lavoro in contraddizione con i miei valori	5,54	6	43,3	34,8
La mia azienda è diversa (un poco meglio delle concorrenti)	5,08	5	30,4	35,4

Figura 3. Riepilogando, tenuto conto dei diversi aspetti quanto sei soddisfatto del tuo lavoro?

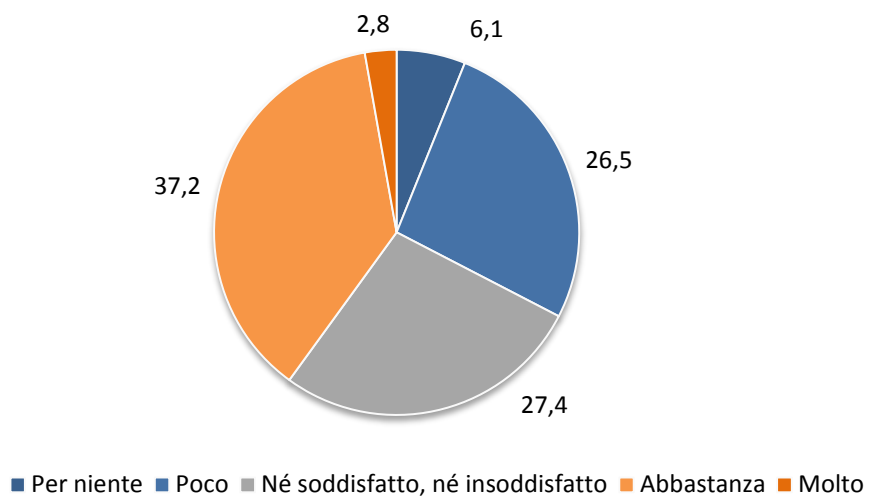


Tabella 12. Come valuti l'approccio di Fisac-Cgil ai seguenti temi?

	Vicino e efficace	Vicino ma inefficace	Lontano assente
Difesa livello delle retribuzioni	36,8	47,9	15,3
Formazione	27,3	45,9	26,8
Conciliazione vita-lavoro	38,9	44,0	17,2
Attenzione problematiche vita dei lavoratori	48,1	37,2	14,7
Pari Opportunità/Discriminazioni di genere	53,7	35,5	10,7
Welfare aziendale	57,9	31,7	10,4
Riconoscimento della professionalità	17,3	53,3	29,4

Figura 4. Escludendo salario e difesa del posto di lavoro, quali tra i seguenti temi di contrattazione dovrebbero essere prioritari? (domanda a risposte multiple, percentuale di casi)

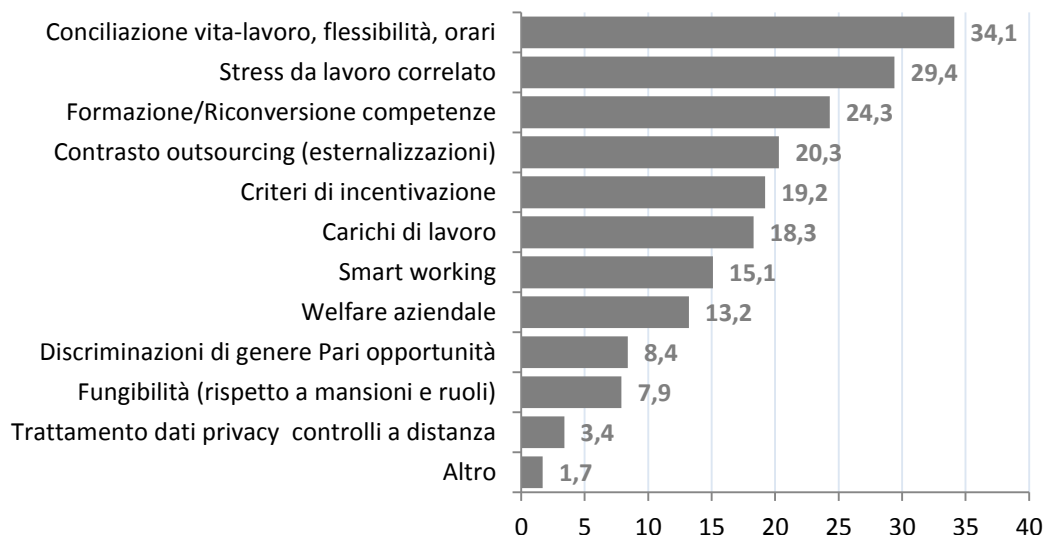


Figura 5. Personalmente, a quale ceto/classe sociale pensi di appartenere?

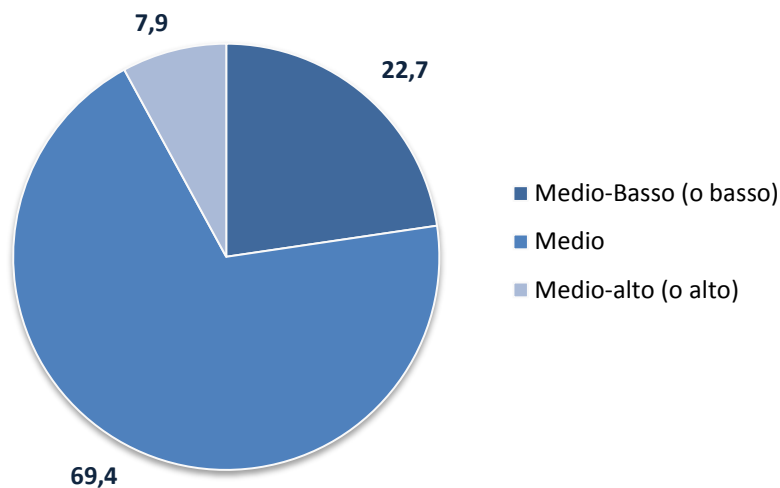


Tabella 13. Rispetto a cinque anni prima dal punto di vista sociale ti senti?

	N	% Valida
In declino	367	39,0
Stabile	531	56,4
In ascesa	43	4,6
Totale	941	100,0
<i>Non sa/Non risponde</i>	59	
Totale	1000	

Milano, maggio 2017

