

Traccia relazione introduttiva, Digitalizzazione e front office

di Federico Bozzanca

Il perimetro che vogliamo indagare è costituito da uno spaccato specifico: quello delle organizzazioni del lavoro che si stanno trasformando in conseguenza dei cambiamenti dei sistemi di front office. Si tratta di contesti per i quali le nuove tecnologie rendono possibile a cittadini – utenti - consumatori l'accesso a servizi senza dover recarsi fisicamente presso gli uffici dell'erogatore del servizio stesso. È un fenomeno non nuovo, si pensi in particolar modo a ciò che da diversi anni sta succedendo soprattutto sul settore bancario, ma che in conseguenza della pandemia ha subito una rilevante accelerazione anche in settori, come quello dei servizi pubblici, che non hanno ancora investito sufficientemente sui processi di digitalizzazione. Le tecnologie che favoriscono questi processi sono diverse. Senza dimenticare i call center che, ormai da diversi anni, rappresentano uno strumento fondamentale nel rapporto con l'utenza e che hanno snellito le procedure di accesso a determinati servizi, non possiamo non menzionare l'utilizzo di piattaforme digitali come canale sempre più in uso che favorisce un sistema di intermediazione basato sulla gestione dei dati con l'obiettivo di:

1. fornire un luogo on line dove i prestatori dell'attività entrano direttamente in contatto con gli utenti;
2. lavorare in qualunque momento e in qualunque luogo;
3. facilitare i pagamenti per qualunque tipo di transazione.

Tutto ciò è possibile grazie al Cloud computing, all'intelligenza artificiale, a Internet of thing, al Blockchain. Alla base di queste innovazioni e al loro intreccio c'è sempre la straordinaria capacità di raccogliere, elaborare e sfruttare dati. In modo diverso, banche, poste e il sistema delle pubbliche amministrazioni sono o hanno la potenzialità di diventare detentori di enormi quantità di dati attraverso i quali gestire un diverso rapporto con l'utenza: è in primo luogo questa facoltà che rende questi settori potenziali oggetti di trasformazione e non è un caso che il tema del controllo degli stessi dati sia così rilevante anche per il futuro del mondo del lavoro.

E diverse sono le applicazioni realizzate e quelle possibili. Indubbiamente, ciò che si sta verificando in questi settori è un cambiamento epocale dell'organizzazione del lavoro. Un cambiamento che sta avendo delle ripercussioni sul piano quantitativo (secondo i dati OCSE, nei settori privati stiamo assistendo ad una riduzione dell'occupazione), sia sul piano qualitativo: cambiano le prestazioni, si richiedono competenze differenti, cambiano le gerarchie, si svalorza il lavoro di una parte mentre un'altra acquista sempre più valore...

Lo sviluppo di queste innovazioni, infatti, comporta una ridefinizione della separazione tra back office e front office, attraverso figure professionali non più

distinte; un rafforzamento di tutte le attività di supporto informatico attraverso la creazione di nuove competenze, nonché dell'utilizzo di soggetti esterni; la modifica di prestazioni in favore della creazione di nuovi servizi all'utenza, quando il superamento di alcune figure non abbia prodotto direttamente l'uscita di un pezzo di personale. A questi cambiamenti sul piano della distribuzione delle (nuove) funzioni, si associano cambiamenti radicali sul piano della stessa prestazione influenzati dall'utilizzo delle nuove tecnologie che rendono possibile il processo di riorganizzazione dei front office: vi sono processi di standardizzazione per alcuni segmenti organizzativi, l'investimento su soluzioni creative sul versante dei segmenti che incidono più sull'indirizzo di determinati processi, la modifica dei sistemi di valutazione e dei sistemi di controllo. E, infine, cambia la modalità della prestazione in relazione a nuove forme di flessibilità oraria, ma soprattutto alla possibilità di remotizzazione delle attività.

Naturalmente, non tutto il mondo del lavoro sta viaggiando alla stessa velocità e non è scontato che lo sviluppo di alcune tendenze di cui parleremo oggi sia un modello anche per altri settori che non hanno raggiunto lo stesso processo di maturazione tecnologica.

Sulla base di queste considerazioni, abbiamo scelto di confrontarci con i nostri ospiti su tre delle molteplici dimensioni del cambiamento, consapevoli della parzialità degli argomenti e della necessità per il Sindacato di proseguire l'analisi e l'approfondimento di determinati aspetti.

Innanzitutto, vogliamo indagare cosa succede nell'ambito della dimensione professionale. È evidente come qualsiasi innovazione tecnologica non possa che incidere su questa dimensione. C'è in alcune fasi del processo organizzativo un'evidente necessità di produrre valore aggiunto con il contributo di professionalità sempre più specializzate, ma al tempo stesso rischiamo un impoverimento in termini di valore del contributo professionale su altre fasi che tendono ad essere sempre più standardizzate e/o a vedere il dominio della macchina sull'uomo. Questa dinamica chiaramente produce una forte polarizzazione tra due estremi (upskilling e downskilling): da una parte figure sempre più indispensabili (La tecnologia utilizzata aumenta il valore delle mansioni svolte esclusivamente dalle persone), dall'altra figure che rischiano la perdita di valore (l'assenza di contatto diretto può produrre una spersonalizzazione dell'attività di servizio a discapito della funzione sociale del lavoratore / della lavoratrice; il cambiamento della prestazione può produrre effetti sull'identità professionale sempre più debole). Letta in chiave sindacale questo interroga i nostri sistemi di classificazione e la capacità degli stessi di apprezzare l'arricchimento professionale garantendo percorsi di crescita che non penalizzino un'ampia fetta del mondo del lavoro.

In secondo luogo, ci interessa approfondire la dimensione dell'autonomia intesa in relazione alla determinazione della propria prestazione. Anche su questo elemento

registriamo due tendenze contrapposte: da una parte, per un pezzo del processo, ritroviamo degli elementi di ampia autonomia funzionale alla costruzione di processi innovativi, di ridefinizione dei livelli gerarchici; dall'altra, i processi di standardizzazione stanno producendo nuove forme di irrigidimento della prestazione, di ridimensionamento della discrezionalità, nonché nuove modalità di controllo e di verifica del raggiungimento degli obiettivi che si fondano sull'utilizzo di algoritmi. A differenza di altri contesti lavorativi (si pensi anche allo stesso settore manifatturiero), alcuni processi di innovazione tecnologica sembrerebbero facilitare forme di ritorno al fordismo nel settore impiegatizio. Questi elementi spesso rappresentano un'involuzione del livello di autonomia adottato in precedenza e quindi incidono sul peggioramento delle condizioni di lavoro, ma anche sulla perdita di senso, sull'indebolimento identitario. Sotto questo aspetto, è utile riflettere su come il principio della misurazione per obiettivi non sia necessariamente una valorizzazione della libertà nel lavoro, soprattutto se quegli obiettivi si fondano su parametri quantitativi. Questi ultimi, come abbiamo avuto modo di vedere in molti settori, generano anche un peggioramento delle condizioni di salute.

La terza dimensione che invece vogliamo affrontare probabilmente è quella più evidente: si tratta della dimensione spazio temporale che caratterizza la modalità della prestazione. Con una definizione non sempre rispondente alla realtà il legislatore l'ha chiamato lavoro agile, quando è più corretto parlare di lavoro da remoto. L'indebolimento dell'importanza del contatto fisico in occasione dell'erogazione di un servizio, la possibilità per il cittadino di accedere a determinati servizi in qualsiasi momento del giorno, la disponibilità per il personale di accesso a qualsiasi tipo di dato che faciliti l'esecuzione della propria prestazione rendono sempre meno vincolanti i tempi e gli spazi del tradizionale ufficio. Il lavoro da remoto può essere l'emblema di questo cambiamento. Da una parte, la possibilità (non sempre conseguita) di flessibilità oraria con il rischio di una dilatazione degli orari effettivi di lavoro, nonché di una forte intensificazione dei ritmi; dall'altra, la possibilità di lavorare ovunque (che spesso si è tradotta in lavoro da casa) spezzando il vincolo della presenza fisica. È evidente che le due componenti siano collegate e che possano insieme produrre degli effetti positivi nella creazione di spazi di libertà e di conciliazione, oppure declinarsi in un'invasione della propria abitazione da parte dell'attività lavorativa. Ciò che è avvenuto durante la pandemia, nei fatti, ha compromesso frequentemente gli spazi di libertà spacciando per riconciliazione la sovrapposizione tra lavoro e cura dei propri cari. E di questo il prezzo maggiore è stato pagato dalle donne. Sul tema dello spazio vorrei soffermarmi un minuto in più. Quello spaziale è l'elemento di maggiore novità. Come vedremo nel corso del dibattito tutte le grandi trasformazioni tecnologiche hanno sempre inciso sul tempo, sull'autonomia, su vecchie e nuove professionalità. Questa trasformazione introduce il tema dello spazio come elemento inedito dell'evoluzione del contesto organizzativo. L'assenza di uno spazio fisico o la definizione di uno spazio fisico differente sta avendo già un impatto in alcuni contesti: la riduzione di socialità impatta sulla motivazione dei dipendenti, sulla condivisione e la crescita collettiva

(rischi sulla costruzione del capitale sociale, assenza di trasmissione di competenze tra chi va in pensione e chi entra), pur garantendo in alcuni casi una maggiore opportunità di conciliazione, nonché un risparmio economico e di energie nell'abbattimento del tempo dedicato agli spostamenti casa – lavoro.

Mentre sui settori privati, da qualche anno, vediamo le conseguenze di questi processi che comunque hanno subito un'ulteriore accelerazione per via della pandemia, nei settori pubblici viviamo un ritardo dovuto allo scarso impatto di alcune innovazioni sull'organizzazione dei servizi. Molte Amministrazioni pubbliche negli ultimi mesi hanno fatto passi da gigante e gli investimenti che si stanno realizzando sull'ict fanno presupporre un'enorme accelerazione. Accelerazione che difficilmente supererà del tutto la necessità di front office in cui si mantiene il contatto fisico, ma che potrà produrre un miglioramento sui servizi offerti, la semplificazione dell'accesso agli stessi, un miglior utilizzo del personale anche su settori che potrebbero addirittura ampliare l'offerta di servizi. Ma, allo stesso tempo, anche sulla base della storia degli ultimi venti anni, non possiamo non temere una logica ragionieristica che guardi esclusivamente al risparmio e al ridimensionamento della forza del lavoro pubblico.

Non è sicuramente con un atteggiamento luddista che si possono affrontare queste sfide. Alcune delle innovazioni più importanti introdotte, in alcuni casi, hanno prodotto dei benefici in particolare ai cittadini titolari di diritti, esattamente come ne stanno producendo ai consumatori; in altri casi hanno prodotto una barriera invalicabile in virtù della scarsa attenzione dedicata a ciò che non è oggetto di remunerazione. Resta la preoccupazione che sia il mondo del lavoro a pagare le conseguenze di questi processi senza nulla in cambio. Per questo è importante che questa nostra discussione non si limiti alla comprensione dei fenomeni, ma inizi a definire le possibili risposte sindacali ai problemi enunciati. Dalla partecipazione alle scelte alla ridefinizione dei sistemi di classificazione, dalla regolamentazione degli orari, delle pause, dei riposi al diritto alla formazione, dalla tutela della salute all'efficacia di politiche di conciliazione, dai sistemi di valutazione alle politiche salariali: la dimensione negoziale riteniamo sia determinante nel governo di questi processi. Il tentativo di oggi vuole far tesoro di punti di vista anche molto differenti per delineare una possibile agenda sindacale di un pezzo non esclusivo ma fondamentale del mondo del lavoro.

Cosa si è prodotto finora? Da un punto di vista sindacale sicuramente non siamo all'anno zero. La recente presentazione del nostro rapporto sulla contrattazione di secondo livello mette in luce come, soprattutto a seguito dell'emergenza, si siano prodotti accordi sindacali su diverse materie che si pongono l'obiettivo, non solo di regolamentare, ma anche di contrattare l'innovazione dell'organizzazione del lavoro. Su temi quali la partecipazione sindacale, la formazione, la salute e la sicurezza, il diritto alla disconnessione si stanno producendo in alcuni settori anche relazioni industriali avanzate, e il campo che abbiamo preso in esame in questa giornata indubbiamente sta vedendo un opportuno dinamismo su questo ambito. D'altra parte

è patrimonio della cultura sindacale della nostra organizzazione che occorra “contrattare l’algoritmo”, che serva intervenire sulla fonte delle innovazioni organizzative e sulle ricadute che le stesse hanno e avranno sulle condizioni materiali di lavoro. Ritorna quindi centrale la funzione della partecipazione sindacale nella definizione di questi cambiamenti, funzione per la quale il sindacato è chiamato a fare sintesi anche tra interessi differenti, così come facilmente potrebbero emergere in questi contesti. Ritorna centrale il tema del controllo come capacità di decidere gli obiettivi collettivi dell’organizzazione.

Per fare tutto ciò serve conoscere ciò che si muove nel nostro universo e la giornata di oggi vuole essere un modo per fare luce su una parte importante di esso.