

Digitalizzazione e Front Office: come cambia l'organizzazione del lavoro

Daniele Di Nunzio

Responsabile Area Ricerca
Fondazione Di Vittorio

Seminario CGIL – 15 luglio 2021 – collettiva.it



Fondazione Giuseppe Di Vittorio

<https://www.fondazionedivittorio.it>

<https://independent.academia.edu/DanieleDiNunzio>

https://www.researchgate.net/profile/Daniele_Di_Nunzio3

Front office

Una definizione: «Insieme di attività lavorative di servizio al cliente tramite relazione diretta»

Molti significati: «Alta diversificazione»

Settore

Servizi pubblici, sanità,
pubblica amministr.
Banche e assicurazioni
Commercio
Hotel e ristorazione
Turismo
Etc.

Attività

Reception
Assistenza
Informazioni
Consulenza
Prenotazioni
Biglietteria
Cassa
Servizi commerciali
Etc.

Modalità

In presenza
Da remoto (Call-center/ICT)

- **Front-office: una fase della «catena del valore» in stretta relazione con l'organizzazione complessiva del lavoro (back-office). Punto terminale delle disfunzioni organizzative dal p.d.v. del cliente.**

Di Nunzio D., Hohnen P., Hasle P., Torvatn H, Øyum L., 2009, *Impact of restructuring on health and safety and quality of work life. Psychosocial risks*, Higher Institute of Labour Studies, Katholieke Universiteit, Leuven, Belgium, 2009.

- **Tendenza generale dall'assistenza e servizi verso commercializzazione (vendita o razionalizzazione dei costi)**

Hasle P., Hohnen P., Torvatn H., Di Nunzio D., 2014, "The New Challenges to Individual Working Conditions in European Public Services: A Comparative Study of Global Restructuring and Customization", *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, 3, 1, pp. 45-67

- **Può accompagnarsi anche a una crescita dell'esternalizzazione attraverso il lavoro autonomo (compiti qualificati) o imprese specializzate come i call-center, o anche agenzie interinali (compiti bassa qualifica)**

Bottalico A., Murgia A., Chiesi A.R., 2021, *Il lavoro autonomo nel settore bancario e assicurativo. Il caso di Milano*, Rapporto di ricerca, Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche Università degli Studi di Milano

Woodcock J. (ed.), 2017, *Working the Phones: Control and Resistance in Call Centres*, London: Pluto Press.

- **Alto stress per la relazione con il cliente, per il lavoro per obiettivi, per la valutazione da parte del management e del cliente della performance del front-office**

Saggino , Pappone , Del Castello , Grassi , Natullo , Nicotra , Tommasi, 2015, *Lo stress nei lavoratori bancari. Il questionario Stress Organizzativo e Salute (SOS)*, Milano, Franco Angeli

- **Violenza e molestie da terze parti**

Giaccone M., Di Nunzio D., 2015, *Violence and harassment in European workplaces: Extent, impacts and policies*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.



Crescente **standardizzazione** del front office ma..

- Crescente **complessità e discrezionalità** (es. hotel)

Gaspani F., 2020, *Il ricevimento negli high-end hotel: complessità e discrezionalità nei processi di lavoro*, Studi organizzativi, n.2, pp. 36-60

- Ruolo determinante della **relazione umana** (es. nei servizi pubblici) con una difficoltà nello standardizzare e burocratizzare i servizi ai cittadini, soprattutto per le fasce più deboli

Dubois V., 1999 (2020), *La vie au guichet. Administrer la misère*, Éditions Points

- Rilevanza della relazione umana anche in presenza del supporto di IT (per le **situazioni critiche**, es. sanità)

Melián-González, Bulchand-Gidumal, "Information technology and front office employees' performance", *Int. J. of Contemp. Hospitality Management*, Vol. 29 No. 8, 2017, pp. 2159-2177

- Internet: crescita della **relazione «indiretta» impresa-cliente**. Front-office: ultima tappa di un percorso di automazione e digitalizzazione complessiva del servizio al cliente (es. pubblica amministrazione locale)

Arduini, Belotti, Denni, Giungato, Reggi, Zanfei, 2008, *La diffusione dell'eGovernment presso i Comuni italiani. Il ruolo dei legami fra servizi di back e front office*, in "Economia dei Servizi, Mercati, Istituzioni, Management", 3, pp. 343-366

Errico R., Di Dio S., Cicala N., 2019, Digitalizzazione e 4.0 nel settore bancario: uno sguardo Europeo, Report ISRF-Lab, Outlook 5/2019, FISAC CGIL.

- Ruolo della digitalizzazione e del **“lavoro agile”** nella ridefinizione del front-office

Cicala N., Alessio M., Errico R., 2020, COVID-19 e Smart Working: primo studio sui principali gruppi bancari e assicurativi, Report ISRF-Lab, Outlook 01/2020, FISAC CGIL.

Di Nunzio D., 2021, Lavoro agile, forme organizzative e soggettività del lavoratore, in Carabelli U., Fassina L. (a cura di), *Smart working, tutele e condizioni di lavoro*, Roma, Futura, 57.



Focus della presentazione: banche e poste

BANCHE: DIRESOC - Digitalizzazione e ristrutturazione

Progetto europeo in 8 paesi: LENTIC (Belgio), ISSK-BAS (Bulgaria), European Labour Institute (Bulgaria), FDV (Italia), ICS-Ulissboa (Lisbona), ASTREES (Francia), AT e.V. (Germania), Foundation 1° de Mayo (Spagna), CGHRM (Svezia)

- Di Nunzio D., *Case study: Monte dei Paschi di Siena (MPS)*, Report Diresoc 2019
- Leonardi S., Di Nunzio D., *Italy. Country Report*, Diresoc 2019 [banking sector, postal services]

Metodologia: analisi documenti e interviste in profondità a testimoni privilegiati

<http://diresoc.eu/>

POSTE: INCA-FDV - Inchiesta nazionale sulle malattie professionali Con SLC-CGIL:

- De Angelis G., Di Nunzio D., 2019, «*Le condizioni di lavoro e di salute dei consulenti di Poste Italiane*», Notiziario INCA, n.5/2019, pp. 7-25.

Metodologia: questionario semi-strutturato (1.098 lavoratrici e lavoratori)

<https://www.inca.it/comunicazione/374-notiziario.html>



IL SETTORE BANCARIO IN ITALIA

Studio di ISRF-LAB della FISAC-CGIL

<https://www.fisac-cgil.it/category/dipartimenti/isrf-lab>

- aumento degli utenti che hanno accesso a conti digitali
- diminutions degli sportelli locali (da 34.139 uffici nel 2008 a 27.374 nel 2017)

Di Nunzio D., *Case study: Monte dei Paschi di Siena (MPS)*, Report Diresoc 2019

Number of employees and local branch in MPS, 2011-2020

	2011	2016	2020
Number of employees	31,170	25,566	21,432
Local branch (in Italy)	2,915	2,032	1,418

Source: MPS consolidated financial statements

Sistema di relazioni industriali: numerosi accordi aziendali hanno accompagnato il processo di ristrutturazione, digitalizzazione e riduzione della forza lavoro (pre-pensionamenti)

WIDIBA (Gruppo MPS): banca online. Circa 700 promotori finanziari e 145 servizi operativi. Lavoratori autonomi in mono-committenza (para-subordinazione) [accordo sindacale per «stessi diritti» ma processo di individualizzazione dei riconoscimenti economici]

Monte dei Paschi di Siena: cambiamenti attività/profilo professionali

← Digitalizzazione - Automazione →

Clienti



Front office



Back office

Clienti	Front office	Back office
Cliente il più possibile autonomo nella gestione delle procedure ordinarie (a basso valore aggiunto)	Spostamento su attività ad alto valore aggiunto: - servizi commerciali e consulenza e/o - «Last chance» per l'assistenza al cliente (dopo il fallimento di call-center e bot) Diminuzione della forza lavoro	Focus su attività di supervisione, controllo, monitoraggio delle attività/obiettivi del front-office Predisposizione dei prodotti commerciali Corsi di formazione del front-office Aumento del lavoro informatico (divisioni aziendali specializzate: consorzio e esternalizzazioni)

Condizioni di lavoro

- **Standardizzazione** delle procedure e dei processi decisionali
- Controllo impersonale/formalizzato dell'**upper-management**
- Controllo diretto del **middle-management (filiale)**
- Orientamento al lavoro per **obiettivi individuali e di filiale**
- Aumento dei **sistemi quantitativi/automatici di valutazione della performance** e diminuzione delle valutazioni qualitative e del confronto diretto con i superiori (relazioni sociali)
- **Riduzione nell'autonomia** dei lavoratori, sia per le operazioni ordinarie (definizione profili clienti, prestiti, mutui) che per quelle commerciali (investimenti, assicurazione, etc.)
- **Intensificazione/Saturazione** dei tempi di lavoro
- **Estensione dei tempi di lavoro** (lavoro da casa oltre il tempo formale) [pandemia Covid-19]
- Aumento delle **esigenze di formazione** (conoscenza dei prodotti finanziari/assicurativi) e **continua evoluzione delle attività di lavoro** (servizi commerciali)
- **Questioni etiche** (es. considerazioni individuali sui prodotti e sistemi di vendita)
- **Esternalizzazione/precarizzazione** delle attività a basso valore aggiunto (call-center / bot)
- Individualizzazione/territorializzazione della **contrattazione** (premi di risultato)

d'altra parte:

- **Riduzione del rischio** di errore
- Riduzione delle **responsabilità legali** individuali

POSTE: INCA-FDV - Inchiesta nazionale sulle malattie professionali Con SLC-CGIL focus sul settore «Consulenti di Poste Italiane»

Coordinamento: Silvino Candeloro [INCA-Responsabile del progetto]

Daniele Di Nunzio [FDV-Responsabile attività di ricerca]

Per l'indagine con SLC-CGIL sui Consulenti delle poste hanno partecipato al comitato di pilotaggio: Nicola Di Ceglie, Martina Tomassini, Agostino Auricchio

De Angelis G., Di Nunzio D., 2019, «Le condizioni di lavoro e di salute dei consulenti di Poste Italiane», Notiziario INCA, n.5/2019, pp. 7-25.

Number of employees and local branch in Poste Italiane, 2011-2020

	2011	2016	2020
Number of employees	142,343	136.658	125,000
Local branch	13,945	12.845	12,765

Source: Gruppo Poste Italiane consolidated financial statements

Sistema di relazioni industriali: numerosi accordi aziendali hanno accompagnato il processo di ristrutturazione, innovazione, digitalizzazione e riduzione della forza lavoro

Processo continuo e intensivo di ristrutturazione: diversificazione della tipologia di servizi (servizi postali, servizi bancari, servizi commerciali, consegne, etc.)



Inchiesta INCA-FDV- SLC

Profilo professionale specifico del front-office:
consulenti postali

Una figura professionale sempre più rilevante nelle strategie dell'impresa, interessata a sviluppare un «**modello di servizio con l'attribuzione di un consulente dedicato ai clienti**» (2018).

Secondo dati provenienti da fonti sindacali, si stima che i consulenti delle Poste siano circa 8.100 lavoratori, a cui si aggiungono circa 3.300 direttori che svolgono anche attività di consulenza.

Ricerca intervento finalizzata all'emersione dei problemi per la salute.

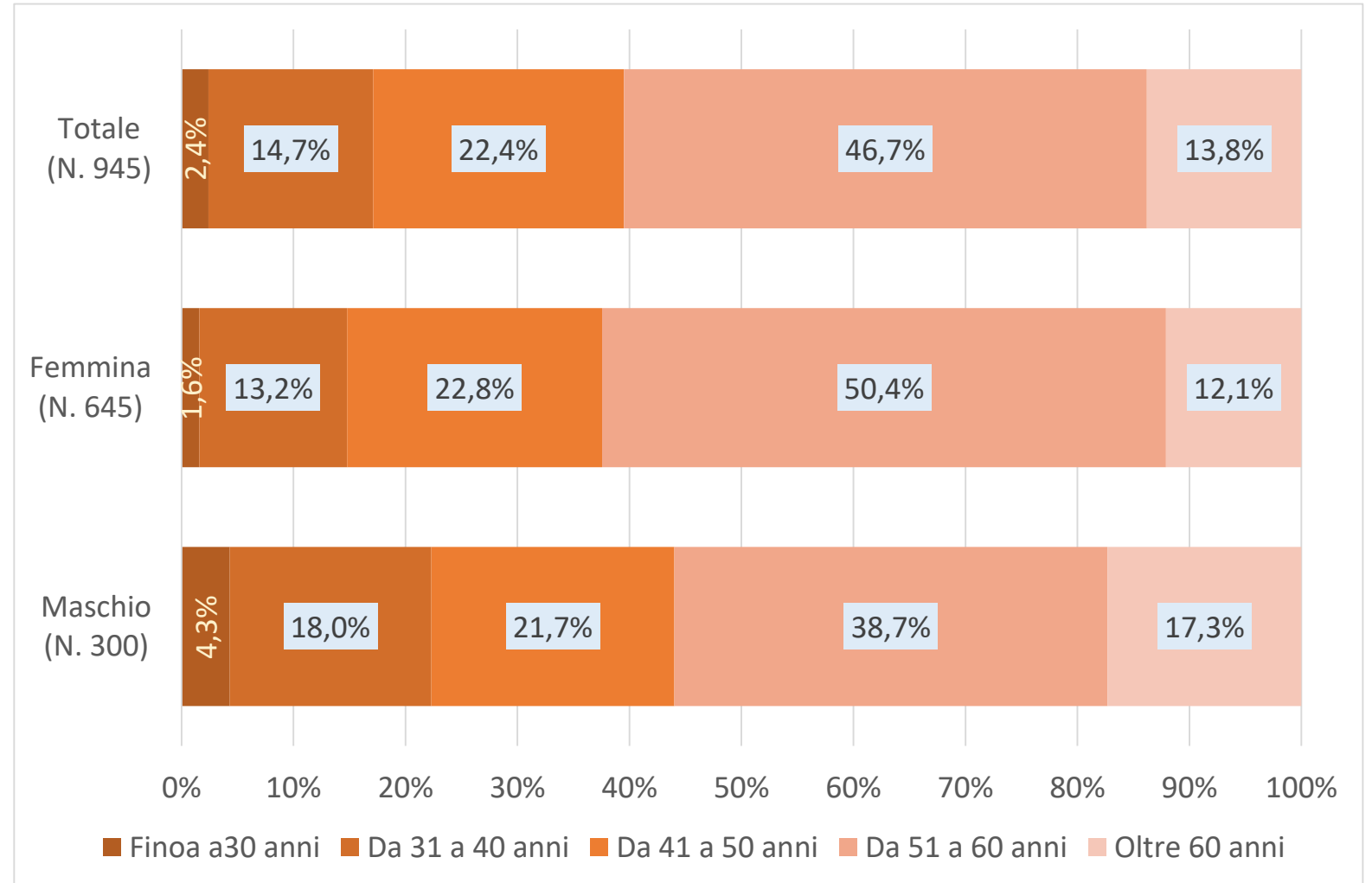
- Azione collettiva
- Tutela individuale

Il campione per regione

Regione	N.	Val. %
Piemonte	207	18,9
Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste	22	2
Lombardia	100	9,1
Trentino-Alto Adige/Südtirol	37	3,4
Veneto	66	6
Friuli-Venezia Giulia	40	3,6
Emilia-Romagna	230	20,9
Toscana	93	8,5
Marche	30	2,7
Lazio	11	1
Abruzzo	77	7
Molise	32	2,9
Puglia	23	2,1
Basilicata	16	1,5
Sicilia	73	6,6
Sardegna	41	3,7
Totale	1.098	100

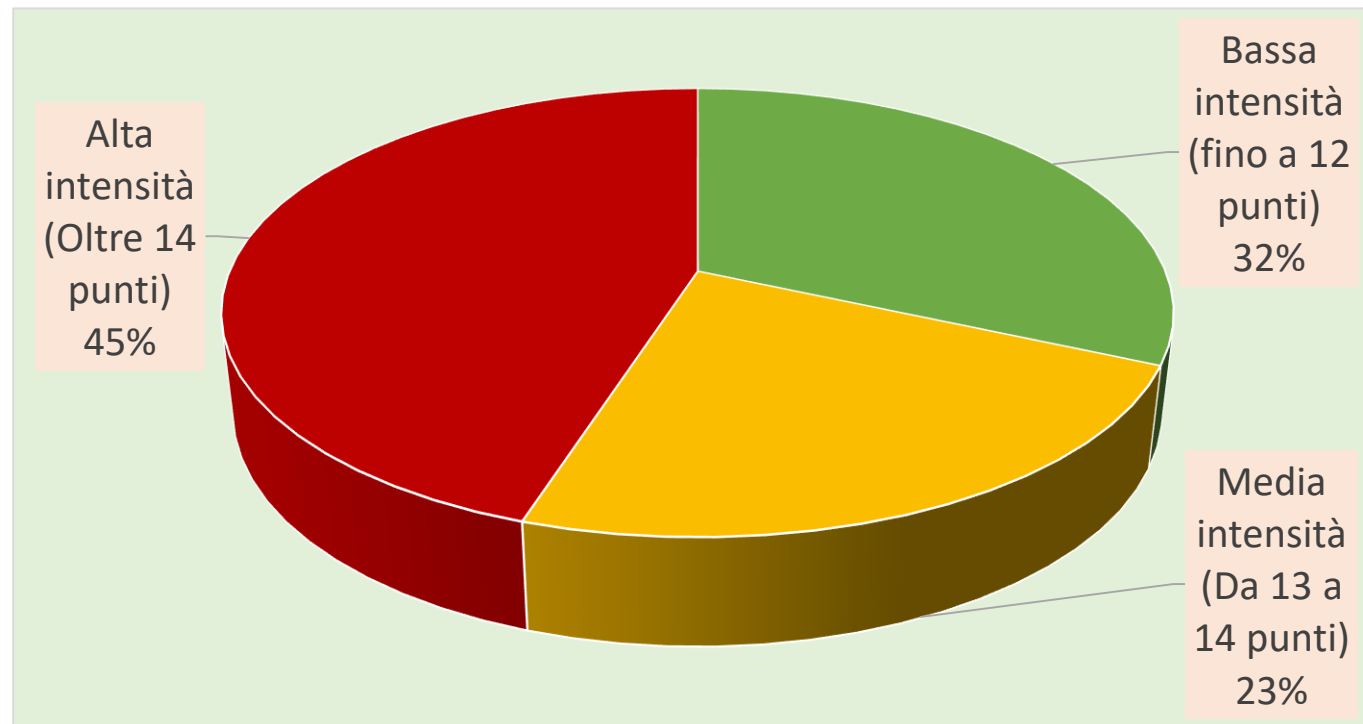
Il campione - *genere* - età

- I questionari sono stati compilati da 326 maschi (29%) e 682 femmine (67,7%), 10,3% non specifica.
- Sul piano anagrafico il campione risulta in gran parte di età superiore ai 50 anni.

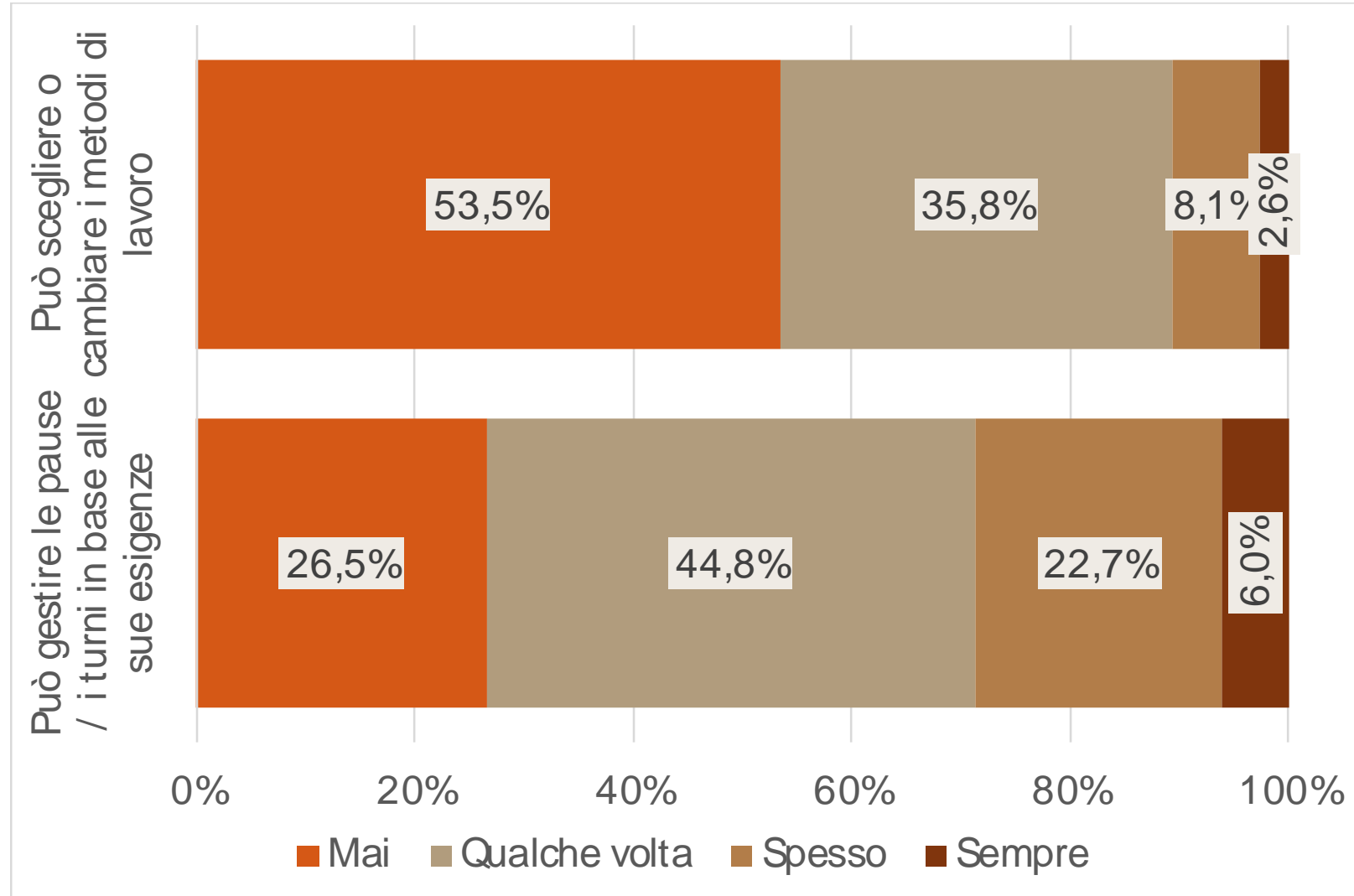


Condizioni di lavoro: intensificazione

- scadenze rigide e strette (72,4%)
- sostengono un ritmo di lavoro elevato (81,9)
- notevole impegno cognitivo (85,4%)



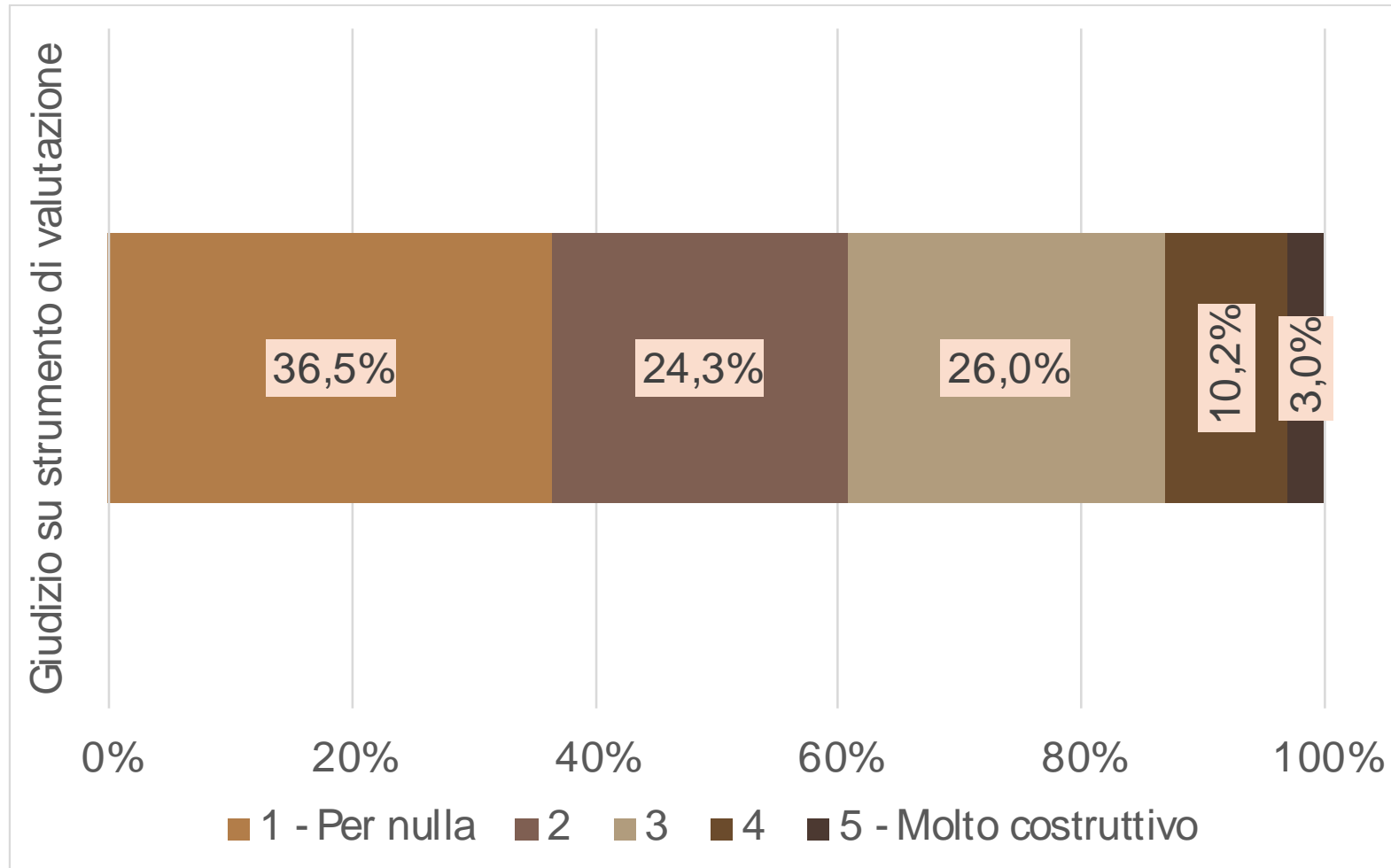
Le condizioni di lavoro – *Partecipazione*



- I ritmi di lavoro costituiscono un problema sul quale gli intervistati hanno scarse possibilità di azione.
- Il 53,5% non può mai scegliere o cambiare i metodi di lavoro.
- Il 26,5% afferma di non poter gestire le pause o i turni e il 44,8% afferma di poterlo fare qualche volta.

L'eterodirezione – Forme indirette

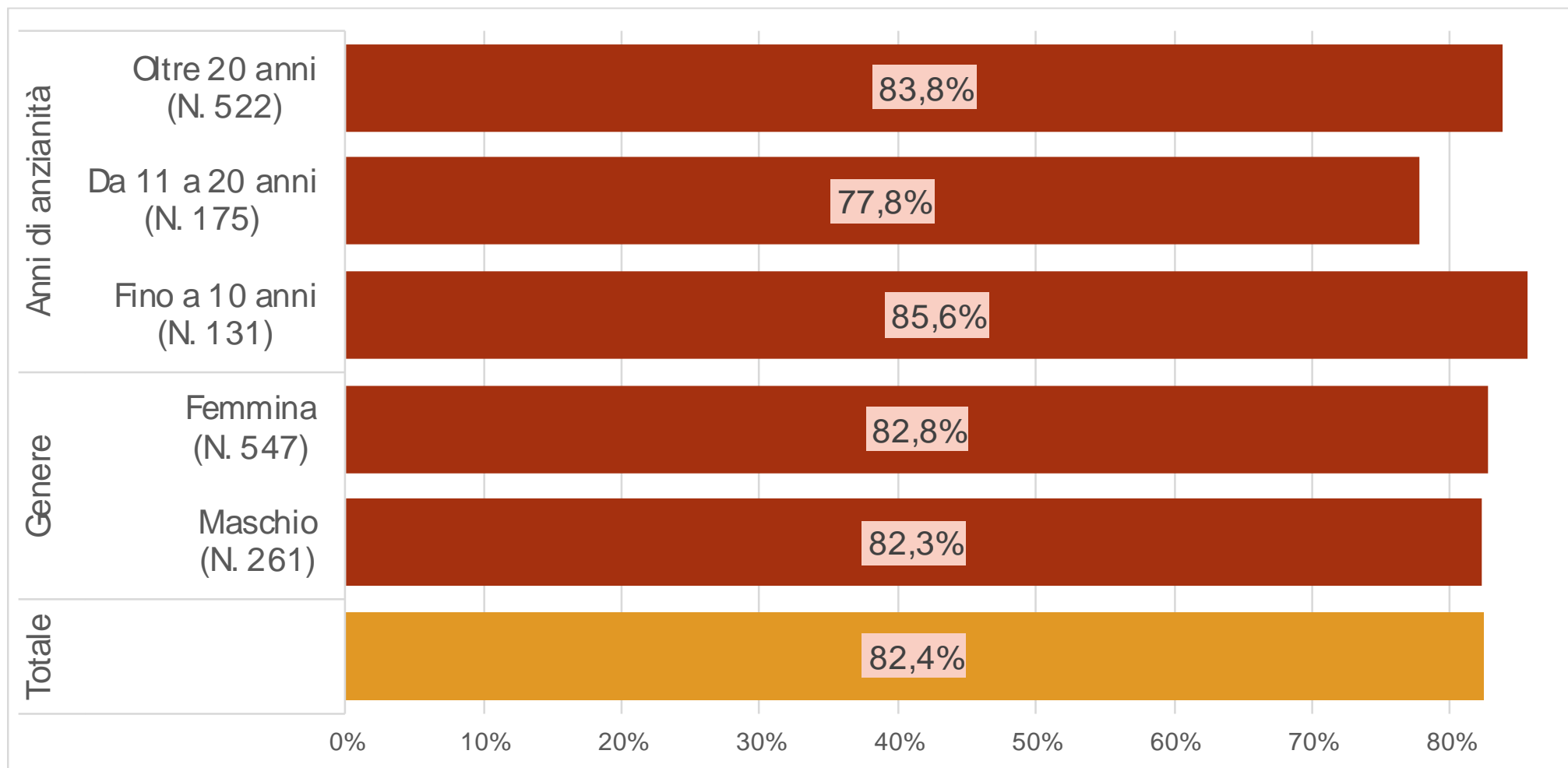
Ritiene che il sistema di **valutazione delle prestazioni** sia costruttivo nel rapporto con il suo diretto superiore?



- Sulle condizioni di lavoro incide la pressione dovuta all'eterodirezione, sia diretta che indiretta.
- Con riferimento allo strumento di valutazione, oltre il 60% dei rispondenti (1.037) afferma che si tratta di un dispositivo per nulla o pochissimo costruttivo.

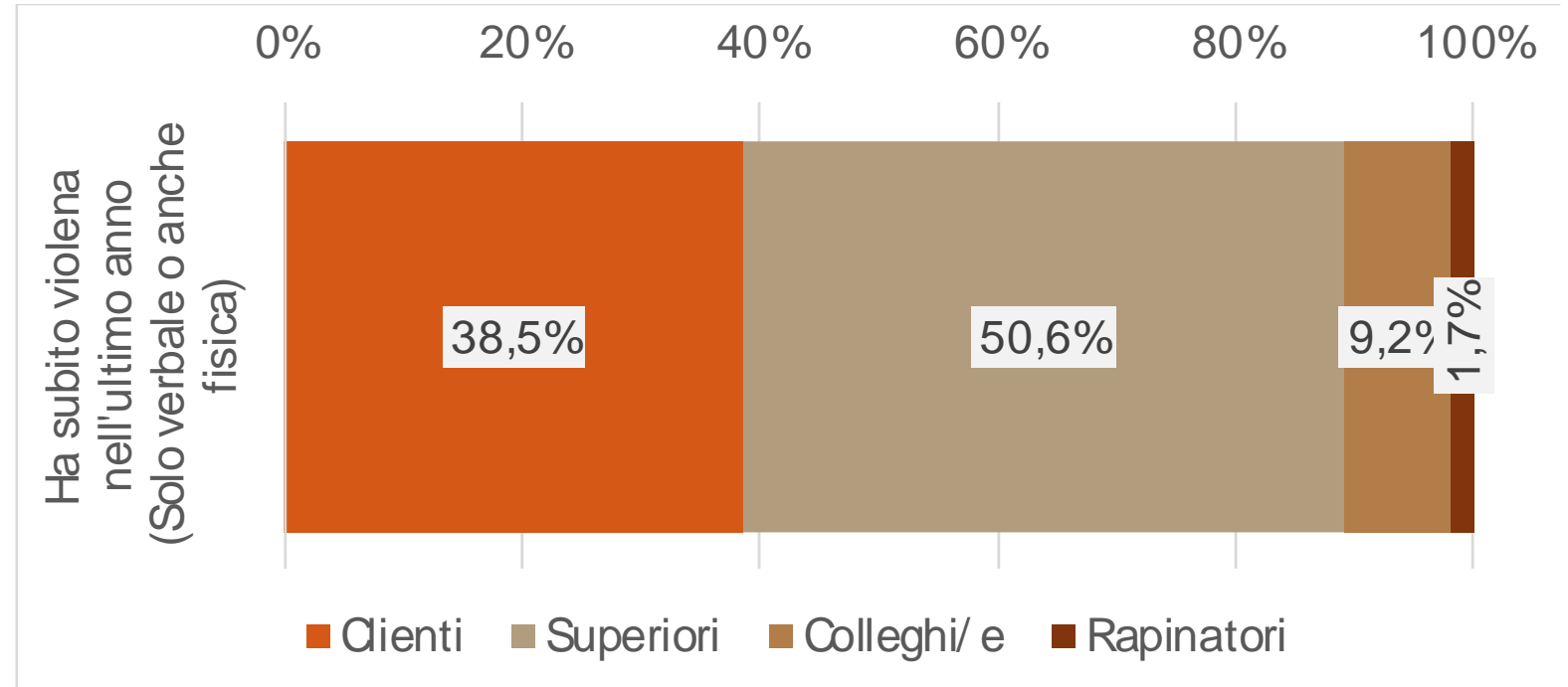
L'eterodirezione – Forme dirette

Affermano di aver subito **pressioni** durante l'attività lavorativa



Le condizioni di lavoro – *La violenza*

- Sono 497 i rispondenti che hanno subito violenza verbale o fisica (47,2%).
- Nella gran parte dei casi si è trattato di sola violenza verbale (488) a cui si aggiungono i più rari casi di violenza fisica (12).



La gerarchia aziendale è un fattore decisivo nel determinare i casi di violenza, sia verbale (50,7%) che fisica (5 casi su 12).

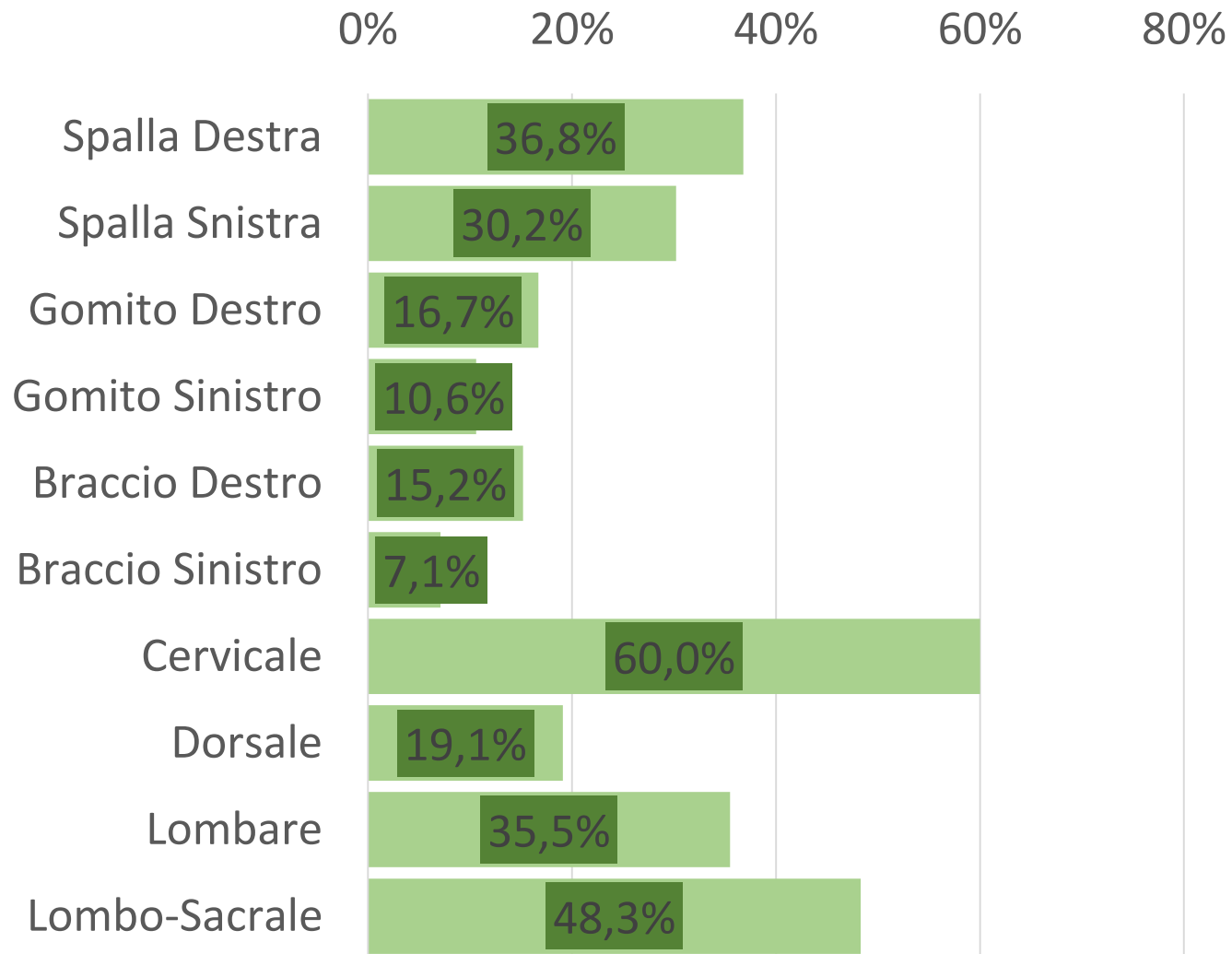
Relazione tra presenza di disturbi psico-sociali e intensità del lavoro

Dichiara di aver subito pressioni durante il lavoro → È sottoposto/ a ad elevata intensità di lavoro*

Con quale frequenza si presentano i seguenti stati d'animo o sensazioni?

			Dichiara di aver subito pressioni durante il lavoro	È sottoposto/ a ad elevata intensità di lavoro*
Disturbi del sonno	42,3%		46,5%	55,6%
Riduzione dell'energia	49,3%		54,4%	67,7%
Disturbi neurovegetativi / funzionali	12,4%		14,0%	19,7%
Fatica profonda	32,5%		36,5%	47,8%
Riduzione della motivazione	46,0%		51,6%	62,7%
Umore depresso	34,4%		38,7%	49,9%
Dualità (abbandonare il lavoro o rimanere?)	28,9%		33,4%	43,0%
Ansia	42,3%		48,4%	60,1%
Riduzione della stima di sé	24,7%		28,2%	34,8%
Riduzione della concentrazione	31,2%		35,3%	44,3%
Riduzione del sentimento di competenza	25,9%		29,5%	35,1%
Riduzione del senso di controllo	18,7%		21,7%	29,0%
Riduzione della memoria	26,8%		30,2%	35,4%
Riduzione dell'idealismo	23,7%		27,3%	35,5%
Tensione durante il lavoro	56,4%		63,7%	74,9%
Cambiamento di atteggiamento verso gli altri	21,0%		23,0%	30,0%
Tendenza a isolarsi	20,4%		23,0%	27,0%
Riduzione della performance	25,6%		28,6%	34,3%
Irritabilità	35,4%		38,6%	51,1%
Senso di aggressività	18,9%		21,2%	28,2%

I problemi muscolo-scheletrici



- Risultano anche significative le diffusioni di contratture (78,7%), lombalgie (51,3%), ernie (intorno del 10%), fenomeni di bulging discale (intorno del 3%) e protrusioni (13% sulle due fasce).
- Seguono gli altri fenomeni artrosici all'altezza della fascia cervicale (34,9%) e lombo-sacrale (13,5%).

Prospettive di ricerca-intervento:

- Utilità di condurre **ricerche trasversali tra i settori (pubblici e privati)** su questa specifica fase della catena del valore (front-office)
- Fare emergere il rapporto tra front-office e **organizzazione complessiva del lavoro** (back-office)
- Relazione tra **standardizzazione, digitalizzazione e diversificazione** delle mansioni e dei servizi
- Relazione tra standardizzazione, digitalizzazione e ruolo delle **relazioni umane**
- Relazione tra **front-office** e **orientamento alla commercializzazione (responsabilizzazione e intensificazione del lavoro)**
- Considerare il ruolo dei clienti e della **qualità del servizio**
- Focus sui processi di **partecipazione, contrattazione** e di **relazioni industriali** (considerando la complessità della catena del valore, qualifiche, obiettivi, individualizzazione)
- Considerare le **relazioni industriali** e il ruolo del **middle-management** e **upper-management**
- Digitalizzazione: rapporto tra «**lavoro agile/smart working/da remoto**» e front-office
- **Esternalizzazioni** e front-office: analisi dei call center, lavoro autonomo, precarizzazione di questa fase della catena del valore

Riferimenti:

- Di Nunzio D., 2019, *Case study: Monte dei Paschi di Siena (MPS)*, Report, Diresoc project
- Leonardi S., Di Nunzio D., 2019, *Italy. Country Report*, Diresoc project

<http://diresoc.eu/>

- De Angelis G., Di Nunzio D., 2019, «*Le condizioni di lavoro e di salute dei consulenti di Poste Italiane*», Notiziario INCA, n.5/2019, pp. 7-25.

<https://www.inca.it/comunicazione/374-notiziario.html>

- Di Nunzio D., 2021, «Lavoro agile, forme organizzative e soggettività del lavoratore», in Carabelli U., Fassina L. (a cura di), *Smart working, tutele e condizioni di lavoro*, Roma, Futura, pp. 33-57.

http://www.cgil.it/admin_nv47t8g34/wp-content/uploads/2021/05/i-Seminari-della-Consulta-giuridica-della-CGIL-4.2021.pdf

Daniele Di Nunzio

<https://www.fondazionedivittorio.it>

<https://independent.academia.edu/DanieleDiNunzio>
https://www.researchgate.net/profile/Daniele_Di_Nunzio3

