

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

**Le Risorse Umane come fattore critico di successo per
un'organizzazione. La gestione in uno scenario post pandemico:
il modello ibrido di Banca d'Italia**

RELATORE

Prof. Daniele Mascia

CANDIDATA

Chiara Lucibello

Matr. 243321

“Great vision without great people is irrelevant.”

- Jim Collins

*Alla mia famiglia,
il mio porto sicuro,
l'origine di tutti i miei traguardi.*

Indice

Introduzione.....	5
Capitolo Primo: La valorizzazione delle risorse umane come fattore critico di successo per l'organizzazione	7
1.1 Le risorse umane nelle organizzazioni.....	7
1.2 L'evoluzione del concetto di risorsa umana	8
1.3 Human Resource Management	11
1.4 Human Capital trends.....	13
1.5 L'impatto strategico delle nuove tecnologie nella gestione delle Risorse Umane ...	15
Capitolo Secondo: L'impatto della pandemia da "Covid-19" sulle risorse umane e l'adozione dello smart working.....	17
2.1 Il lavoro da remoto: dal telelavoro allo smart working	17
2.1.1 Il telelavoro	17
2.1.2 Lo smart working	19
2.2 I modelli per l'implementazione dello smart working	21
2.3 L'impatto della pandemia da "Covid-19"	24
2.4 Vantaggi dello smart working	28
2.5 Svantaggi dello smart working.....	30
2.6 L'impatto dello smart working sulla gestione delle persone	31
Capitolo Terzo: La gestione delle risorse umane in uno scenario post pandemico: il modello ibrido di Banca d'Italia	35
3.1 Banche e risorse umane: una nuova sfida organizzativa	35
3.2 Banca d'Italia.....	39
3.2.1 La storia	39
3.2.2 Le persone e l'organizzazione	40
3.3 La Banca nell'emergenza	43
3.4 La sperimentazione.....	45

3.5 Il nuovo modello ibrido	47
3.6 Il capitale umano	48
Conclusioni.....	51
Bibliografia	53
Sitografia	54

Introduzione

Il presente elaborato di tesi si propone la finalità di riflettere sul ruolo cruciale delle Risorse Umane nelle organizzazioni che, in un contesto così dinamico ed instabile come quello attuale, se opportunamente valorizzate, rappresentano delle leve fondamentali per il raggiungimento e il mantenimento nel tempo di una posizione di vantaggio competitivo, e sulla loro gestione al termine della pandemia da Covid-19.

La valorizzazione delle persone è ascrivibile ad un processo di profonda trasformazione dell'*employment agreement*, ossia della relazione che si instaura tra il lavoratore e l'organizzazione, causata dai continui mutamenti di carattere economico, sociale e tecnologico, che hanno interessato e continuano ad interessare la nostra società. Difatti, se in passato l'organizzazione era in grado di offrire ai propri collaboratori contratti di lavoro a tempo indeterminato, che sancivano una relazione basata sulla fiducia e sulla stabilità nel tempo, a vantaggio di entrambe le parti, oggi questa possibilità viene meno; la relazione si basa sull'offerta, da parte delle organizzazioni, di occasioni di sviluppo e di crescita personale e professionale, che accrescono il livello di *employability* delle proprie persone, in cambio di un forte coinvolgimento emotivo delle stesse verso gli obiettivi e le attività aziendali.

L'esperienza pandemica e l'adozione su larga scala dello *smart working* da un lato hanno contribuito ad acuire questo senso di incertezza e smarrimento e, dall'altro, hanno posto le organizzazioni di fronte a nuove opportunità. Questo cambiamento nel modo di *fare impresa* lo si riscontra in una maggiore attenzione verso l'implementazione di sistemi di *people management*, le cui pratiche consentono di accrescere la motivazione e la soddisfazione delle persone, la creazione di un clima organizzativo positivo e stimolante, nonché la capacità di sviluppare competenze distintive e dinamiche.

Nel primo capitolo viene presentata l'evoluzione del concetto di risorsa umana nelle organizzazioni, partendo dalla filosofia dello *scientific management* di Taylor, per poi soffermarsi sul pensiero della *scuola delle Relazione Umane*, e sui principali studiosi che hanno contribuito all'approccio motivazionale, che attualmente rappresenta il paradigma di riferimento per la gestione delle risorse umane. Successivamente l'analisi si focalizza sullo *Human Resource Management* e sull'impatto positivo delle pratiche di HRM in termini di atteggiamenti e comportamenti individuali. In conclusione, viene presentata una panoramica dei principali trend che influiscono in modo significativo sulla gestione delle risorse umane,

prima tra tutte la digitalizzazione e l'impatto strategico delle nuove tecnologie sulle pratiche HR.

Nel secondo capitolo viene trattata l'evoluzione del telelavoro in smart working e i modelli funzionali alla sua implementazione. Viene presentato un quadro dell'adozione del lavoro da remoto precedentemente alla diffusione della pandemia da Covid-19 e in seguito a quest'ultima, con un focus sugli aspetti positivi per le imprese, per i lavoratori e per l'intera collettività, e sulle maggiori criticità emerse durante l'esperienza pandemica. Viene inoltre analizzato l'impatto dello smart working sulla gestione delle risorse umane e il fondamentale ruolo dei capi nel gestire correttamente il passaggio ad una fase di SW *strutturale*.

Nel terzo ed ultimo capitolo, viene analizzato il modello ibrido formalizzato da Banca d'Italia per l'organizzazione del lavoro nella nuova normalità. *Questo caso* rappresenta una dimostrazione di resilienza e di adattabilità di un'istituzione che ha saputo utilizzare l'esperienza pandemica e il lavoro agile come "catalizzatori" di un cambiamento radicale, per rinnovare e ripensare l'organizzazione interna, nell'ottica di una maggiore flessibilità organizzativa. Si inserisce anche un *excursus* sull'evoluzione del settore bancario e sulle principali trasformazioni che hanno spinto le banche a ripensare i propri modelli organizzativi, mettendo al centro le proprie persone, al fine di garantire un'*employment experience* unica e di valore, di fornire servizi di qualità ai propri clienti e di migliorare la produttività e l'efficienza.

Capitolo Primo: La valorizzazione delle risorse umane come fattore critico di successo per l'organizzazione

1.1 Le risorse umane nelle organizzazioni

Le profonde trasformazioni attuali sottopongono il management a nuove sfide organizzative, sottolineando la necessità di dotarsi di strumenti e strategie efficaci per la gestione delle persone, che mirino contestualmente alla soddisfazione degli obiettivi dell'organizzazione e dei soggetti che la compongono.

Ricordiamo che le organizzazioni sono fatte dalle persone e dalle loro reciproche relazioni: un'organizzazione, infatti, esiste quando le persone interagiscono le une con le altre nell'esercizio di funzioni che aiutano a conseguire degli obiettivi (Daft, 2021).¹ Questo sottolinea quanto esse siano dei sistemi aperti, in cui oggi più che mai è importante l'ottenimento di un coordinamento orizzontale e la cooperazione tra i diversi soggetti che le compongono.

Mentre in passato il focus dell'azione manageriale era incentrato sull'analisi strategica dell'ambiente esterno e sulla capacità di adattarsi alle regole del settore, oggi, i manager focalizzano la propria attenzione sulla rilevanza fondamentale delle variabili interne di un'organizzazione. In un ambiente volatile, incerto e complesso, piuttosto che cercare di far corrispondere le proprie competenze alle opportunità fornite dall'ambiente esterno, bisogna concentrarsi sulle risorse a disposizione e sulla loro valorizzazione. In base alla *Resource Based View* (Barney, 1991; Grant, 1991) si considera l'impresa come un sistema di risorse e competenze eterogenee, finalizzate a sostenere nel tempo il vantaggio competitivo, inteso come ciò che costituisce la base delle performance superiori registrate dall'impresa, rispetto ai suoi competitors, nel medio-lungo termine.

Le risorse, tuttavia, rappresentano solo il potenziale dell'organizzazione. Il vantaggio competitivo deriva piuttosto dalla capacità di quest'ultima di integrarle opportunamente, di sviluppare competenze distintive e competenze dinamiche, che le consentano di sapersi integrare, riconfigurare e riorganizzare rapidamente a seconda del modo in cui mutano le condizioni e il contesto.

Tra tutte, le *Risorse Umane*, intese come l'insieme delle persone che prestano la propria attività presso un'organizzazione, l'insieme delle competenze e delle conoscenze apportate da tali

¹ Daft, *Organizzazione aziendale*.

soggetti al processo produttivo, nonché le relazioni interne, le routine e i processi, in quanto rare e complesse, costituiscono il fattore critico di successo, in termini di vantaggio competitivo. In tal senso le risorse umane possono costruire uno strumento indispensabile per contribuire non solo alla realizzazione di obiettivi economici e di redditività nel breve periodo, ma soprattutto alla soddisfazione dei clienti, dei fornitori e dei lavoratori, incrementando l'innovazione, favorendo lo sviluppo di un'immagine positiva dell'organizzazione nella comunità di riferimento (Noe *et al.*, 2010).

Occorre dunque dotarsi di strumenti efficaci per gestire le risorse umane che permettano di comprendere i modelli di funzionamento, le dinamiche e le determinanti dell'agire delle persone, al fine di analizzarne la direzione e l'intensità (Gabrielli, 2010).

1.2 L'evoluzione del concetto di risorsa umana

Il ruolo centrale delle risorse umane per il business è il frutto di un processo di trasformazione che interessa il modo in cui è concepita l'organizzazione stessa.

In passato, le organizzazioni erano viste come *scatole nere*, ossia dei sistemi dei quali non si conosceva la composizione e il modo di agire e dunque descrivibili essenzialmente per la loro reazione in uscita ad una determinata sollecitazione in entrata.

Il merito di aver reso l'organizzazione razionale, scientifica e trasparente viene riconosciuto a Frederick Taylor, il quale agli inizi del Novecento sviluppa la teoria che prende il nome di *Scientific Management*.

In particolare, tale teoria prevedeva la creazione di un sistema finalizzato ad ottenere la massima efficienza e la massima produttività, attraverso la determinazione su basi scientifiche di metodi e tempi di lavoro. Taylor sosteneva che le decisioni basate su regole empiriche e consuetudini andassero sostituite con precise procedure, sviluppate dopo uno studio attento delle singole situazioni (Daft, 2020). Dal punto di vista manageriale ciò si concretizza nello sviluppo di procedure standard e nella pianificazione attenta del lavoro, nella selezione del personale in base alla capacità richieste e nella formazione dello stesso.

I principi tayloristici trovano applicazione pratica nella procedura della *catena di montaggio*, perfezionata da Henry Ford e applicata nell'omonima fabbrica automobilistica, che si basa proprio sulla divisione dei ruoli degli operai.

Tuttavia, sin dalla sua applicazione, lo *scientific management* viene fortemente criticato. La standardizzazione delle procedure e il totale disinteresse nei confronti delle differenze individuali di ciascun lavoratore e il suo benessere psicologico hanno come conseguenza lo svuotamento delle conoscenze e delle capacità professionali. Secondo Taylor, i lavoratori “possono essere riattrezzati come le macchine, ricalibrandone gli ingranaggi fisici e mentali per migliorare la produttività²”. Il capitale umano, dunque, era considerato alla pari degli altri fattori di produzione.

In contrapposizione ai principi del *Taylorismo*, si sviluppa il pensiero della *scuola delle Relazioni Umane*, che vede in Elton Mayo il suo principale esponente.

Quest’ultimo effettuò una serie di ricerche empiriche presso gli stabilimenti di Hawthorne della *Western Electric Company*, per comprendere il grado di correlazione esistente tra l’illuminazione del luogo di lavoro e la produttività dei lavoratori, notando che al miglioramento delle condizioni di illuminazione degli ambienti, si riscontrava un aumento della produttività dei lavoratori.

Mayo giunse alla conclusione inaspettata che la produttività dipende dalla soddisfazione del fattore umano, alimentata attraverso la creazione di un ambiente gradevole e armonico, che aumenti il livello motivazionale dei dipendenti.

La motivazione, intesa come l’insieme dei fattori che sollecitano e orientano il comportamento verso determinate direzioni, e la soddisfazione degli operai non dipendevano quindi esclusivamente dalle remunerazioni economiche, ma dalle condizioni del contesto lavorativo e dalla presenza di strumenti di fiducia, delega e coinvolgimento.

Il concetto di produttività viene calato in una visione di insieme, in quanto i lavoratori in un contesto tayloristico sentono la necessità di aggregarsi in gruppi informali, sulla base delle proprie affinità e dei processi relazionali spontanei.

Le conclusioni di Mayo segnano una svolta nella gestione del personale e nel modo di percepire il lavoratore, il quale passa dall’essere un mero componente della catena di montaggio ad un soggetto complesso, di cui interessano le peculiarità personali e la sfera psicologica ed emotiva.

A metà del secolo scorso, lo psicologo Abraham Maslow (1954) formalizza un modello motivazionale dello sviluppo umano basato su una *gerarchia dei bisogni*, nel quale struttura i bisogni umani in una gerarchia di “prepotenza”, caratterizzata dal fatto che il passaggio da un

² «Early Industry Expert Soon Realized a Staff Has Its Own Efficiency - WSJ».

livello inferiore ad un livello superiore può avvenire soltanto se il bisogno precedente è soddisfatto. In particolare, Maslow individua cinque categorie di bisogni:

1. Bisogni fisiologici: fame, sete, sonno;
2. Bisogni di sicurezza: fisica, di occupazione, familiare, morale, di salute, di proprietà;
3. Bisogni di affiliazione: amicizia, affetto familiare;
4. Bisogni di stima: autostima, autocontrollo, realizzazione, rispetto reciproco;
5. Bisogni di autorealizzazione: moralità, creatività, spontaneità, assenza di pregiudizi.

Tale teoria si inserisce nel filone aperto da Mayo, sottolineando l'esigenza di diversificare le pratiche di gestione delle risorse umane in modo da tener conto delle differenze individuali e di generare risposte personalizzate. Inoltre, apre la strada alla valorizzazione dei *no financial reward*, come la formazione e lo sviluppo del personale. Tuttavia, tale teoria presenta dei limiti, in quanto presuppone che tutti gli individui abbiano gli stessi bisogni e che questi si manifestino con la stessa intensità, a prescindere dalle caratteristiche personali e dal contesto.

Nella *teoria dei fattori duali* (1966), Herzberg distingue due tipologie di fattori che motivano diversamente il comportamento dell'individuo:

- a. I fattori *igienici*, che riguardano politiche e procedure organizzative, il luogo fisico di lavoro, le retribuzioni, le relazioni con i collaboratori, i quali, se presenti non producono soddisfazione, ma evitano l'insoddisfazione.
- b. I fattori *motivanti*, che comprendono l'autonomia, il raggiungimento degli obiettivi, il contenuto del lavoro, il riconoscimento dei risultati raggiunti, le possibilità di carriera, e sono determinanti per la motivazione dell'individuo.

Herzberg aggiunge un ulteriore tassello a quanto affermato da Maslow, in quanto comprende che la soddisfazione e l'insoddisfazione dei dipendenti dipendono da diversi fattori; dunque, eliminare le cause di insoddisfazione non genera automaticamente soddisfazione.

Un passo in avanti viene compiuto dallo psicologo comportamentista David McClelland (1973), il quale sostiene che la motivazione di un soggetto è alimentata da tre *motives* (motivi):

- a. Il bisogno di *achievement* (successo), ossia di realizzare competenza e padronanza, attraverso il conseguimento di obiettivi sfidanti.
- b. Il bisogno di *power* (potere), inteso come l'esigenza di controllare il lavoro altrui.
- c. Il bisogno di *affiliation* (affiliazione), ossia di interazione sociale, stringendo legami duraturi, positivi e importanti con gli altri.

Dal punto di vista delle applicazioni, il manager dovrebbe essere in grado di individuare il bisogno preponderante in ciascun soggetto, in modo tale da adattare le pratiche di gestione in base alla persona con cui interagisce. Ad esempio, i lavoratori con uno spiccato bisogno di *affiliation* si sentiranno più motivati in un ambiente di lavoro in cui viene favorita la cooperazione e la condivisione, nel quale i manager assumono una leadership più democratica. Al contrario, coloro che sono alimentati da un bisogno di *achievement*, preferiranno contesti in cui possono controllare direttamente l'esito della propria performance, in cui ricevono costantemente feedback, in modo tale da migliorare il loro operato.

A partire dagli anni Settanta l'approccio motivazionale diventa il paradigma di riferimento per la gestione delle risorse umane.

1.3 Human Resource Management

L'espressione *Human Resource Management* (direzione/gestione delle Risorse umane) è sempre più utilizzata, anche in Italia, in alternativa alla più tradizionale *Personnel Management* (direzione/gestione del personale), per indicare sia le politiche, attività, prassi, sistemi che influenzano gli atteggiamenti, i comportamenti e le prestazioni delle persone che operano all'interno delle organizzazioni, sia le unità funzionali e i ruoli professionali aventi responsabilità e/o competenze di gestione del fattore lavoro (Boldizzoni, Quarantino, 2014).³ Tale funzione contribuisce ad accrescere le performances dell'organizzazione, facendo leva sulle abilità, sulla motivazione e sulle opportunità dei collaboratori.

L'impatto positivo delle pratiche di HRM sugli atteggiamenti e i comportamenti degli individui è riconducibile a due teorie. Secondo la *teoria dello scambio sociale*, che si basa sul concetto di "norma di reciprocità" (Gouldner, 1960), le pratiche di HRM costituiscono degli investimenti positivi che le organizzazioni mettono in campo per accrescere le conoscenze e le competenze dei collaboratori, i quali, sentendosi in dovere di restituire il beneficio ricevuto, svilupperanno atteggiamenti positivi, come senso di attaccamento, identificazione forte con l'organizzazione, i quali rappresentano gli antecedenti di comportamenti e performances più elevati.

Secondo la teoria dello *Job Demands/Job Resource* (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) in ogni contesto organizzativo le persone si trovano di fronte ad una serie di stimoli contrastanti che possono essere percepiti come *demands*, ossia pressioni difficili da

³ Boldizzoni Daniele e Quarantino Luca, *Risorse Umane*.

dominare e che generano ansie, o come *resource*, ossia aspetti fisici, psico-sociali, e organizzativi del lavoro che sono condizioni per il raggiungimento degli obiettivi lavorativi, stimolano la crescita, l'apprendimento e lo sviluppo personale e riducono le domande del lavoro e i costi di natura psico-fisiologica ad essi associati (Baker & Demerouti, 2007).

I sistemi di *people management*⁴ rappresentano così delle risorse che l'organizzazione concede ai collaboratori che consente loro di bilanciare questa condizione di pressione e, quindi, facilitano lo svolgimento delle attività e le prestazioni.

In questo senso, è di fondamentale importanza per le organizzazioni investire nella formazione e nello sviluppo di coloro che operano nella funzione HR, per garantire un aggiornamento delle competenze e del *mindset*, che permetta loro di prendere decisioni all'altezza delle sfide che si trovano ad affrontare. Per fare ciò è necessario agire su diverse leve.

Si parla sempre di più di *work engagement*, inteso come “uno stato mentale positivo e di soddisfazione nei confronti del proprio lavoro, caratterizzato da vigore, dedizione e immersione” (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romà, & Bakker, 2002). Per le organizzazioni, infatti, è importante che i propri dipendenti sviluppino un elevato livello di *commitment organizzativo*, inteso come senso di coinvolgimento e identificazione della persona con la propria organizzazione. Le imprese necessitano di persone che condividano profondamente gli obiettivi e i valori aziendali e che quindi siano più disposti a adattarsi ai continui cambiamenti ambientali. Per fare ciò, si fa ricorso a strumenti di *marketing* e in particolare, alla teoria del *branding*. Secondo la definizione fornita da Ambler e Barrow (1996), per *employer branding* si intende “il pacchetto di attività funzionali, di benefici economici e psicologici forniti dal lavoro”. L'idea sottostante l'Employer branding è che qualunque organizzazione debba impegnarsi ad acquisire e trattenere i propri collaboratori potenziali e attuali così come fa con i propri clienti «con la consapevolezza che, così come può perdere un cliente non attratto o insoddisfatto da un prodotto, allo stesso modo può lasciarsi sfuggire un candidato o un dipendente, deluso dall'incapacità dell'azienda di attrarlo, motivarlo e trattenerlo» (Scapolan 2009).

⁴ Si intende l'insieme di strategie, politiche, approcci, capacità, processi e strumenti di cui le organizzazioni si dotano, formando e responsabilizzando leader e capi, per motivare e dare senso all'agire organizzativo delle persone (Gabrielli, 2021).

Per fare ciò è necessario formare i manager in modo tale che accrescano le *people skills*, allenandoli ad utilizzare le leve motivazionali, sviluppando in particolare la loro capacità di fornire visione e senso al lavoro dei collaboratori (Gabrielli, 2020).

1.4 Human Capital trends

Al giorno d'oggi, stiamo assistendo alla crisi dei principi che per decenni hanno dominato l'idea di economia, sulla spinta di nuovi paradigmi che stanno cambiando il modo di concepire l'impresa e la funzione che quest'ultima assolve. In particolare, vi sono alcuni trends che impattano fortemente sul mondo del lavoro e conseguentemente sulle politiche di Human Resource Management.

Primi tra tutti i trend sociodemografici. Come emerge dal rapporto dell'Eurostat 2021⁵, dal 2001 ad 2020 il numero delle nascite nei paesi dell'Unione Europea si è ridotto significativamente, con un tasso di diminuzione del 25%, a cui si aggiunge il progressivo aumento della popolazione anziana; si stima che entro i prossimi quindici anni, circa un quinto della popolazione europea avrà più di sessantacinque anni. Questo scenario demografico drammatico, che nel nostro Paese si intensifica, comporta una serie di problemi sociali legati alla riduzione della forza lavoro, al venir meno del patto intergenerazionale su cui si fonda il sistema pensionistico italiano, e di conseguenza, una serie di implicazioni che impattano significativamente in termini di gestione delle risorse umane. Tra queste ricordiamo:

- a) L'aumento della competizione e dei costi sostenuti dalle imprese per attrarre i talenti di cui hanno bisogno per lo sviluppo del business;
- b) Il fenomeno dello *skill shortage*, ossia un disallineamento tra la domanda e l'offerta di competenze, legata soprattutto al livello di istruzione dei lavoratori e alla preferenza di studio verso settori disciplinari meno richiesti dalla trasformazione digitale (Gabrielli, 2020), con un'influenza negativa sulla produttività aziendale;
- c) La necessità di continuare a sviluppare nuove competenze e la creazione di un settore dedicato alla formazione permanente;
- d) La gestione dell'*invecchiamento* del personale, che impone un ricollocamento dei lavoratori anziani, valorizzandone l'esperienza, ad esempio nell'ambito della formazione di giovani;

⁵ Da: Eurostat. *La demografia dell'Europa* - Edizione 2021

- e) La rimodulazione delle politiche di remunerazione, finalizzata all'accrescimento del peso del welfare aziendale.

Un altro fenomeno significativo è sicuramente il passaggio da un'*economia industriale*, caratterizzata da un orientamento alla produzione, ad un'*economia simbolica* (Toffler, 1991), basata sulla conoscenza.

L'abbattimento delle barriere fisiche ed economiche, la possibilità di poter operare in un mercato globale, la *digital transformation* e le sue implicazioni spingono le aziende a mettere al centro dei processi di sviluppo economico la conoscenza, le competenze, l'istruzione, la creatività e l'innovazione (Gabrielli, 2021). Ciò che contava una volta, oggi, ha lasciato il passo ad elementi immateriali, come la cultura organizzativa⁶ e il *know-how*, con la conseguente modifica dei modelli organizzativi e dei processi di lavoro in una direzione più flessibile. Questo è il caso delle *managerless organization*, ossia organizzazioni in cui viene promossa l'autonomia e il coinvolgimento dei dipendenti, in quanto ogni soggetto partecipa allo sviluppo della strategia aziendale.

La necessità di prendere decisioni complesse rapidamente, impone ai lavoratori di aggiornare continuamente il proprio bagaglio di conoscenze e competenze, rendendo anacronistica la concezione di "carriera tradizionale", intesa come "l'entrare in un'impresa e quindi spostarsi da una posizione all'altra verticalmente, fino ad arrivare al vertice della struttura organizzativa" (Tosi, Pilati, 2002). Assistiamo, infatti, allo sviluppo sempre più intenso di nuove tipologie di lavori *flessibili* che possono essere svolti *anytime* e *anywhere*. Si parla dei cosiddetti *contingent worker*, una forza lavoro temporanea che delinea un modello di relazioni di lavoro non vincolanti, instabili e intermittenti (Boldizzoni, Quarantino, 2014).

Questo cambiamento si manifesta anche in una modifica degli atteggiamenti delle persone verso il lavoro. Dal punto di vista dei lavoratori si assiste ad un decadimento del valore attribuito al lavoro, il quale perde la sua centralità, soprattutto per le nuove generazioni.

Dal punto di vista delle aziende, occorre mettere in atto politiche di *employer branding*, per attirare i talenti di cui hanno bisogno, e differenziare le politiche e gli strumenti in modo da adattarli alle caratteristiche di una pluralità di soggetti.

Questo processo di trasformazione è acuito dallo sviluppo di nuovi paradigmi, in particolare quello della sostenibilità ambientale e sociale. Appare ormai superata la concezione secondo la

⁶ Secondo Hall la cultura organizzativa è data dalle credenze, dalla conoscenza, dagli atteggiamenti mentali e degli usi a cui gli individui sono esposti; e riflette abitudini, pensieri, valori e attitudini dei soggetti.

quale l'obiettivo fondamentale dell'impresa è la massimizzazione del profitto. Quest'ultimo resta una componente significativa, senza il quale l'impresa non potrebbe definirsi tale, ma i fenomeni precedentemente trattati dimostrano quanto sia importante l'attenzione al benessere dei lavoratori e della comunità in generale. Le organizzazioni, infatti, si collocano all'interno di un *ecosistema organizzativo* (Moore, 1996) complesso, costituito da tanti soggetti portatori di interessi, gli *stakeholders*, che hanno un impatto diretto sulle attività quotidiane dell'azienda e sulla sua efficienza organizzativa.

In uno scenario così frammentato si inseriscono gli effetti della pandemia da Covid-19, in particolare l'adozione su larga scala della modalità di lavoro da remoto, che hanno contribuito da un lato, ad acuire questo senso di incertezza e smarrimento e, dall'altro, hanno posto le organizzazioni di fronte a nuove opportunità.

1.5 L'impatto strategico delle nuove tecnologie nella gestione delle Risorse Umane

Gli eventi di cui si è trattato nel paragrafo precedente, sottopongono le organizzazioni ad un processo di rinnovo, il cui driver è la flessibilità.

Già a partire dalla metà degli anni Novanta comincia a diffondersi l'idea che la funzione Risorse umane sia chiamata a mettersi in discussione e ad affrontare una vera e propria migrazione da ruoli e attività di tipo amministrativo a logiche e modelli organizzativi utili per svolgere con efficacia il ruolo di "business partner" (Ulrich, 1997). Il ruolo strategico di tale funzione è stato favorito dall'utilizzo, nel corso dell'ultimo decennio, delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) che ha avuto un forte sviluppo, per una serie di mutamenti che hanno interessato l'economia e la società in generale, quali:

- a. L'ingresso nel mondo del lavoro dei *nativi digitali*⁷, ossia di coloro che sono cresciuti con le tecnologie digitali, come internet, computer, smartphone, e le considerano come un prerequisito indispensabile per pensare e lavorare (Boldizzoni, Quarantino, 2014), con cui interagiscono naturalmente, senza alcun disagio;
- b. Lo sviluppo di contesti lavorativi mobili e virtuali e le modifiche in corso nel mondo del lavoro (digitalizzazione, lavoro mobile, lavoro in team interdisciplinari) spingono i lavoratori ad essere sempre più connessi;

⁷ Espressione coniata da Mark Prensky nel suo articolo *Digital Natives, Digital Immigrants* pubblicato nel 2001. (Fonte: Wikipedia)

- c. La diffusione del *web 2.0*⁸, ossia di quegli strumenti di comunicazione che enfatizzano la collaborazione e la condivisione tra gli utenti;
- d. La crisi economica che spinge le imprese ad una necessaria riorganizzazione in virtù di politiche *cost-saving*.

Appare chiaro che la diffusione di queste nuove tecnologie rappresenta una grande opportunità per le organizzazioni. La progettazione e l'implementazione di soluzioni di *electronic HR*, ossia strumenti e funzionalità ICT, permetterebbero di migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi di gestione delle risorse umane, con l'ottimizzazione dei tempi e dei costi.

In particolare, è possibile:

- Automatizzare le attività amministrative;
- differenziare le prassi di gestione del personale, adattandole all'individualità di ciascun soggetto;
- attingere ad un vasto data base di dati che permettono ai manager di conoscere le relazioni presenti all'interno di un'organizzazione e di utilizzarle nella definizione della strategia;
- gestire in modo sempre più efficace i processi di «apprendimento organizzativo», grazie alla facilità di accumulare e condividere su larga scala informazioni e competenze attraverso le nuove piattaforme informatiche (Lawler e Mohrman 2003).

Allo stesso tempo, lo sviluppo di tecnologie digitali, favorisce l'implementazione dello smart working, di cui si discuterà nel capitolo seguente.

⁸ Termine coniato nel 2004 da Tim O'Reilly e Dale Dougherty

Capitolo Secondo: L’impatto della pandemia da “Covid-19” sulle risorse umane e l’adozione dello smart working

2.1 Il lavoro da remoto: dal telelavoro allo smart working

2.1.1 Il telelavoro

Il concetto di telelavoro comincia a diffondersi nel nostro Paese verso la fine degli anni Sessanta del secolo scorso. Il sociologo Domenico De Masi, nel suo libro “*Smart working: la rivoluzione del lavoro intelligente*”, racconta come la contestazione studentesca e quella operaia avevano evidenziato la necessità di adottare nuovi modelli organizzativi e nuove pratiche di gestione delle risorse umane, volte a ricomporre i frantumi del lavoro parcellizzato da Taylor e a restituire ai lavoratori, per quanto possibile, in ragione della mansione svolta, la possibilità di godere di una discrezionale autonomia. Inoltre, è proprio in questi anni che si avvia lo sviluppo delle reti di comunicazione e la diffusione della cultura informatica, che rappresentano delle nuove opportunità di crescita per le organizzazioni. Queste ultime, infatti, alla luce delle sfide poste in essere dalla globalizzazione, sentivano la necessità di ridurre i costi e di essere più vicine ai clienti, in modo tale da realizzare un elevato livello di competitività. Si sviluppa così un nuovo approccio al lavoro, il telelavoro, basato su una gestione delle informazioni, del tempo e dello spazio del tutto nuova.

L’idea viene riconosciuta al fisico statunitense Jack Nilles, il quale, nel 1973, definisce il “*telecommuting*” come una possibile soluzione alla carente disponibilità di carburante in seguito al primo grande choc petrolifero, al fine di ridurre gli spostamenti dei lavoratori.

Secondo la definizione contenuta nell’*Accordo Quadro sul Telelavoro*⁹, “il telelavoro costituisce una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell’informazione nell’ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l’attività lavorativa, che potrebbe essere svolta nei locali dell’impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa”.¹⁰

Dunque, in base a tale definizione, possiamo evidenziare le seguenti caratteristiche principali:

- il telelavoro si basa su accordo volontario tra il datore di lavoro e il lavoratore interessato, rescindibile in qualsiasi momento, con un certo preavviso;

⁹ Sottoscritto nel 2002 dall’European Trade Union Confederation, l’Union of industrial and employer’s Confederation of Europe e il Centro europeo delle imprese pubbliche, è finalizzato ad incrementare la produttività e la competitività delle imprese sul mercato e a garantire equilibrio tra flessibilità e sicurezza.

¹⁰ «Accordo Quadro sul Telelavoro».

- l'attività lavorativa è delocalizzata rispetto alla sede in cui è svolta abitualmente;
- è previsto l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nello svolgimento della propria mansione;
- vi è flessibilità nella definizione delle modalità e dei tempi di lavoro.

L'implicazione fondamentale del telelavoro è l'adozione di una diversa modalità di svolgimento del lavoro, mentre resta invariato lo status del telelavoratore. Essenzialmente, quest'ultimo si limita a svolgere la stessa mansione che svolgerebbe in ufficio, senza margini di autonomia e discrezionalità.

I primi lavoratori a sperimentare forme di *remote working* sono stati coloro che trascorrevano la maggior parte del tempo al telefono, come ad esempio gli agenti di vendita o addetti ai *call-center*. Infatti, in un primo momento il *teleworker* era obbligato in un luogo preciso in cui vi era un telefono fisso ed era molto ridotta la gamma di mansioni che potevano essere svolte in questa modalità. Successivamente, con lo sviluppo delle tecnologie, la modalità di lavoro da remoto si è resa possibile anche per quei lavoratori che necessitano dell'accesso ai dati aziendali, che condividono in tempo reale documenti e che collaborano attivamente con attori interni ed esterni. In generale, il telelavoro si presta soprattutto ai *knowledge workers*, ossia a coloro che assolvono mansioni perlopiù creative e a lavoratori i cui risultati possono essere facilmente misurati.

Inoltre, distinguiamo diverse tipologie di telelavoro:

- Telelavoro domiciliare: il lavoratore svolge la prestazione presso la propria abitazione.
- Telelavoro da centro satellite: il lavoro viene svolto in sedi remote, diverse da quella centrale, dotate di tutti gli strumenti necessari, in cui operano gruppi di telelavoratori.
- Telelavoro mobile: il telelavoratore non ha una sede fissa ed opera attraverso l'utilizzo di personal computer o telefono cellulare.

Nonostante i numerosi vantaggi che si riscontrano nell'applicazione di tale modalità, sul piano economico, organizzativo e sociale, come ad esempio la maggiore produttività del lavoro, l'autonomia e la flessibilità negli orari e nelle modalità di svolgimento, nonché la riduzione del pendolarismo, il telelavoro e le sue applicazioni pratiche, in Italia, sono rimaste a lungo materia di pochi studiosi e manager "illuminati" e, soltanto in pochi casi, applicate nella pratica. La motivazione di questo stallo la si riscontra nella mancanza di un contesto culturale necessario alla sua effettiva implementazione. Le aziende, ancorate ad una visione tradizionale delle

strutture organizzative, si sono mostrate restie a modificare i propri modelli organizzativi. A questo si aggiungono i costi elevati degli strumenti tecnologici, la scarsa diffusione delle infrastrutture, i ritardi legislativi. Analogamente si riscontrava un forte scetticismo anche nei lavoratori, i quali, fedelmente ancorati alla concezione del lavoro in ufficio come unica forma di svolgimento della propria attività lavorativa, temevano che questa nuova modalità fosse presagio di un vicino licenziamento.

2.1.2 Lo smart working

Il passaggio dal telefono fisso allo smartphone e al *personal computer* segna il passaggio dal telelavoro allo *smart working*. Quest'ultimo, infatti, è da intendersi come un'evoluzione del telelavoro, una vera e propria filosofia manageriale pervasiva che segna un profondo cambiamento, non soltanto nella struttura organizzativa delle aziende, ma nel modo di concepire il lavoro stesso, attraverso nuovi strumenti e nuovi processi.

Una definizione di *Lavoro agile* ci viene fornita nell'ordinamento italiano, all'Art. 18 della Legge 22 maggio 2017 n.81: “Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.”¹¹

Dall'Art.18 della Legge 22 maggio 2017 n.81 possiamo evidenziare i principi sui quali si fonda il concetto stesso di smart working. Prima fra tutti, vi è certamente la flessibilità organizzativa. Questa modalità di lavoro può essere sintetizzata dal principio “*far but close*”, ovvero “lontano ma vicino”, che è da intendersi nell'accordo tra l'amministrazione e i lavoratori per la creazione di valore che prescinde il tempo, il luogo e le modalità adottate da questi ultimi, per il raggiungimento degli obiettivi aziendali stabiliti. Il focus, dunque, si sposta sui risultati. Questo sottende modelli di organizzazione del lavoro che concedano ai lavoratori una maggiore autonomia, ma allo stesso tempo una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Per fare ciò, è necessario un cambiamento della cultura organizzativa che fa leva su una nuova visione del

¹¹ «Gazzetta Ufficiale».

lavoratore stesso, il quale passa dall'essere visto come un soggetto inaffidabile, ad un collaboratore *smart* da motivare attraverso la fiducia e la delega. Il lavoro diventa un "luogo" nel quale ritrovare libertà, ossia concreta opportunità per ciascuno di realizzare una propria dimensione espressiva e dunque anche come partecipazione, capacità di *voice* e agibilità reale nell'esercizio di crescenti dosi di discrezionalità, talvolta di autonomia e certamente di controllo sui processi operativi per la realizzazione di "progetti" condivisi (Pesenti, Scansani, 2021).

Anche la leadership si evolve verso un approccio "debole": il paradigma del comando - controllo, incentrato sulla figura del "capo", tradizionalmente inteso come colui che, in maniera distaccata, impartisce ordini ai propri dipendenti e si accerta che vengano rispettati, lascia il passo ad un "controllo non invasivo" e alla figura dello *smart manager*, il quale combina la necessità di ottenere risultati economici e di performance, con valori come la vicinanza, la cooperazione, la valorizzazione dei talenti, il benessere psico-fisico dei lavoratori, il coinvolgimento.

È interessante sottolineare, inoltre, che la pratica dello smart working non esclude la possibilità che i lavoratori svolgano le proprie attività in modo collaborativo all'interno delle stesse aziende, e questo implica un ripensamento degli spazi aziendali. Secondo Philip Ross, CEO del Cordless Group, lo *smart working* non è altro che una "Activity based working", cioè "un approccio al lavoro che non richiede un ufficio tradizionale, ma un *ambiente ibrido*, che offre alle persone un posto con servizi e spazi condivisi. Lo spazio ABW sarà utilizzato in base alle necessità, fungendo da casa, fornendo risorse e strutture specializzate come e quando richiesto. Gli edifici forniti saranno *thin*, ospitando infrastrutture meno complesse che, a loro volta, richiedono meno energia e raffreddamento, creando così non solo un complesso sostenibile ma anche un luogo attraente".

Un altro elemento essenziale sono sicuramente le tecnologie digitali, senza le quali non si avrebbe lo sviluppo dello smart working. Esse, infatti, sono necessarie alla creazione di uno spazio virtuale che favorisca la comunicazione e la collaborazione, indipendentemente da orari e luoghi di lavoro. Le tecnologie che supportano lo SW sono:

- Gli strumenti di *Unified Communication & Collaboration (UCC)* alla base della comunicazione interna aziendale
- i sistemi di social computing, come blog e wiki;
- i sistemi di cloud che permettono di memorizzare e condividere una grande quantità di dati, i quali sono sempre disponibili online;

- il sistema *Bring Your Own Device* (BYOD) che consiste nel consentire ai dipendenti di poter utilizzare i propri dispositivi personali per accedere alle informazioni aziendali.

Inoltre, risulta necessario rivedere i set delle competenze, lavorando sullo sviluppo di digital soft skills trasversali, che permettano ai lavoratori di collaborare in modo efficace ed efficiente.

2.2 I modelli per l'implementazione dello smart working

Per quando concerne l'implementazione dello smart working, ricordiamo che non esiste un percorso univoco da seguire, ma ciascuna azienda può scegliere la strada che meglio si adatta alle sue caratteristiche.

Il *modello delle 3B*, elaborato da Clapperton e Vanhoutte (2014) nel libro “*The Smarter Working Manifesto*”, viene considerato come la guida per l'introduzione dello SW in azienda. Tale modello si basa sul principio secondo il quale questa trasformazione debba essere condotta dall'alto, agendo su tre leve, *Bricks, Byts e Behaviours*, fondamentali per l'elaborazione di un progetto di smart working, che consenta ai collaboratori di lavorare nei luoghi e nei tempi in cui sono maggiormente produttivi, minimizzando i costi e l'impatto ambientale.

In particolare:

1. *Behaviours*, ossia la modifica dei comportamenti dei lavoratori, e più in generale della cultura organizzativa, verso una maggiore autonomia e responsabilizzazione dei risultati.
2. *Bricks*, ossia gli spazi di lavoro interni all'azienda. Lo smart working prevede una continuità tra la realtà digitale e il mondo fisico. Conseguentemente, le aziende devono individuare aree specifiche in cui svolgere ciascuna mansione al fine di massimizzare la performance. In particolare, gli autori suggeriscono di suddividere gli spazi in base a quattro esigenze:
 - a. luoghi adatti alla *collaborazione*: finalizzati ad incentivare la discussione di gruppo e il brainstorming;
 - b. luoghi adatti alla *comunicazione*: prettamente *open space* in cui è possibile un mix di collaborazione e comunicazione dal vivo e online;
 - c. luoghi adatti alla *concentrazione*: silenziosi e appartati, si prestano perlopiù al lavoro individuale;

- d. alla *contemplazione*: spazi confortevoli e tranquilli, con un settings che ricorda l'ambientazione domestica, in cui i dipendenti possono fare un pausa più o meno lunga dalla propria attività.
3. *Bytes*, ossia l'adozione di strumenti tecnologici che permettano di ridurre la distanza fisica tra i collaboratori.



Figura 1: Modello delle 3B

Il modello di Gensler (2008) ha sviluppato il *Workplace Performance Index*, uno strumento di misurazione e analisi delle prestazioni, che sottolinea l'importanza di quattro modalità di lavoro, come attività lavorative chiave nell'economia delle conoscenze, quali:

- *Focus*: la concentrazione e l'attenzione nello svolgere un compito;
- *Collaborate*: la collaborazione attraverso il *team working*;
- *Learn*: l'apprendimento legato a diverse mansioni;
- *Socialize*: la creazione di un senso di comunità diffuso.

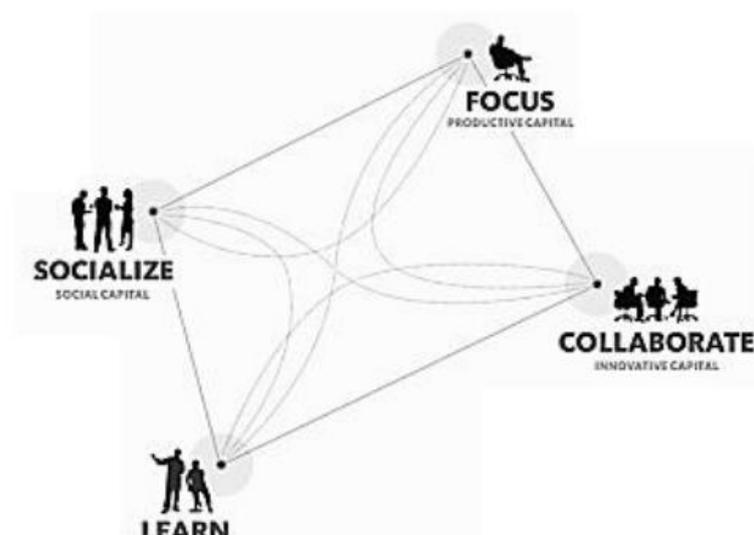


Figura 2: Modello di Gensler

Il modello sottolinea quanto una progettazione di successo degli spazi di lavoro conceda ai collaboratori la possibilità di concentrarsi, collaborare, imparare e socializzare, determinando un vero e proprio beneficio sotto il punto di vista competitivo. Questo permetterà alle aziende di raccogliere idee innovative, attirare e trattenere i talenti e rafforzare la cultura aziendale.

Lo *Smart Working Maturity Model*, formalizzato da Andy Lake (2014) definisce quattro stadi di maturità di un'iniziativa di smart working, quali:

1. *Isolated Initiatives*: in questa prima fase l'adozione di iniziative finalizzate ad accrescere la collaborazione, la cooperazione e l'autonomia tra i dipendenti si verifica in modo saltuario.
2. *Basic Flexibility*: in questa fase, matura la consapevolezza dei benefici che derivano dal lavoro flessibile. Oltre alle iniziative, l'organizzazione promuove policy e programmi finalizzati all'adozione del lavoro flessibile, tuttavia, manca una strategica chiara nell'organizzazione degli spazi e delle tecnologia e nella gestione dei collaboratori.
3. *Advancing Flexibility and the beginning of Smart Working*: si cominciano ad implementare spazi di lavoro *smart* per incentivare la collaborazione e vengono definite le modalità per l'introduzione delle tecnologie ICT;
4. *Smart working*: in questa fase la flessibilità diventa la normalità, in quanto le persone lavorano in modo efficiente dentro e fuori i contesti aziendali. La cultura è orientata verso la collaborazione, la fiducia e il coinvolgimento dei dipendenti come drivers di innovazione.

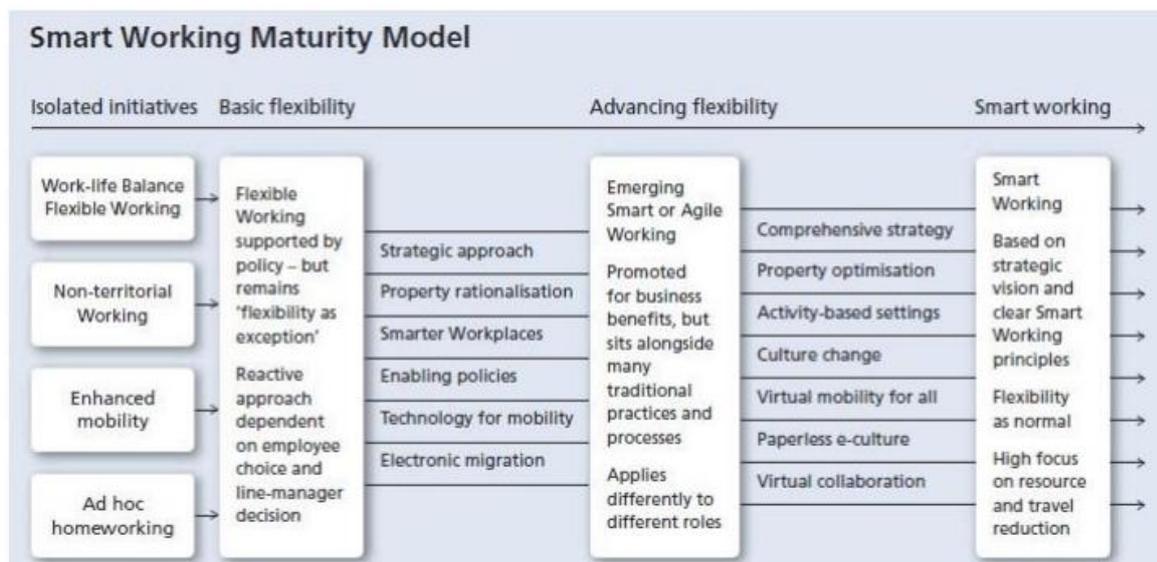


Figura 3: Smart Working Maturity Model.

2.3 L'impatto della pandemia da "Covid-19"

Il 9 marzo 2020 a causa dell'inarrestabile emergenza sanitaria, dovuta dal dilagare del virus SARS-CoV-2, veniva annunciato il primo lockdown su tutto il territorio nazionale.

Per contenere il contagio, la popolazione si è ritrovata obbligata presso le proprie abitazioni, con il divieto di uscire e di spostarsi se non per comprovati motivi di lavoro, di salute o per acquistare i beni di prima necessità.

Analogamente, la stragrande maggioranza delle organizzazioni, impossibilitate nello svolgere la propria attività d'impresa in modalità ordinaria, si sono trovate di fronte ad una nuova sfida organizzativa che ha accelerato drasticamente l'adozione di sistemi di lavoro da remoto, per permettere adeguati livelli di sicurezza sociale e al tempo stesso di garantire la continuità delle attività aziendali. L'attenzione all'incentivazione dello smart working è stata presente sin da subito e in tal senso, già il primo decreto del presidente del Consiglio dei ministri (DPCM) del 23 febbraio 2020 ha introdotto una procedura semplificata richiesta per l'implementazione del lavoro agile, valida sia per le organizzazioni pubbliche che per quelle private, derogando alcuni aspetti della legge 81/2017.

Nonostante questa forte spinta dovuta alla diffusione della pandemia, l'adozione della modalità di lavoro agile era una possibilità di cui già si discuteva in precedenza. Secondo una ricerca effettuata dall'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, nel 2019 circa il 58% delle grandi imprese avevano avviato progetti di Smart Working, rispetto al 56% del 2018 e al 36% del 2017. A questo si aggiunge il 7% di imprese che avevano già avviato iniziative informali e un 5% che prevedeva di farlo nei dodici mesi successivi. Sempre nello stesso anno si stimavano circa 570 mila lavoratori agili, con un incremento del 20% rispetto all'anno precedente, su circa 4 milioni di lavoratori che disponevano i requisiti per adottare tale modalità lavorativa (in base al tipo di lavoro e alla dotazione strumentale), appartenenti alla popolazione dei *white collar*, ossia dirigenti e impiegati.

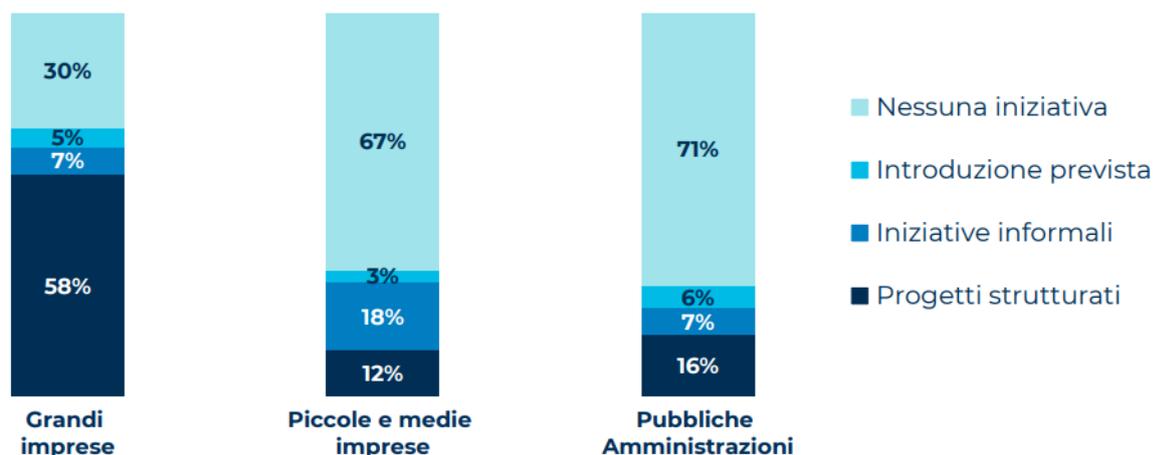


Figura 4: La diffusione dello smart working prima dell'emergenza Covid-19 (campione: 258 grandi imprese, 518 PMI e 365 PA). Fonte Osservatori Digital Innovation

La diffusione delle iniziative di smart working, come si evince dalla *Figura 4*, variava molto in base alla tipologia di organizzazione: nelle grandi imprese tale approccio era già presente con progetti strutturati per oltre il 58% delle realtà, nelle PMI soltanto il 12% delle realtà aveva iniziato progetti strutturati in questa direzione; nelle pubbliche amministrazioni il 18%.

Durante il periodo della c.d. “prima ondata”¹², si sono stimati 6,58 milioni di lavoratori a distanza, pari a circa un terzo dei lavoratori dipendenti italiani. Nel corso del 2021, grazie agli effetti positivi della campagna vaccinale, il numero degli *smart worker* si è progressivamente ridotto, passando da 5,37 milioni nel primo trimestre dell'anno a 4,07 milioni nel terzo trimestre.

Nonostante i pregiudizi e i rallentamenti iniziali, questa esperienza di *smart working* “forzata” sembra aver segnato un punto di non ritorno, agendo in profondità sulle aspettative delle persone. Esso, infatti, è diventato un requisito fondamentale per la scelta di un'offerta di lavoro, quasi alla pari della retribuzione. Per le aziende una leva fondamentale per attrarre e trattenere i talenti.

¹² Il periodo compreso tra l'8 marzo e il 4 maggio 2020.

Sulla base delle ricerche effettuate dall'Osservatorio, gli smart worker sono più soddisfatti rispetto agli altri lavoratori su diverse dimensioni, grazie al clima di fiducia ed autonomia che comporta effetti positivi sulle relazioni con i colleghi e con il capo. Questo genera una serie di risultati organizzativi positivi, in quanto aumenta la motivazione e il livello di engagement. Inoltre, più di un terzo degli smart workers hanno riscontrato miglioramenti nella conciliazione della vita privata con quella lavorativa, nonché un maggiore efficienza ed efficacia nel lavoro. Si è riscontrato anche l'aumento dell'utilizzo degli strumenti digitali e l'ampliamento delle relative digital skills.

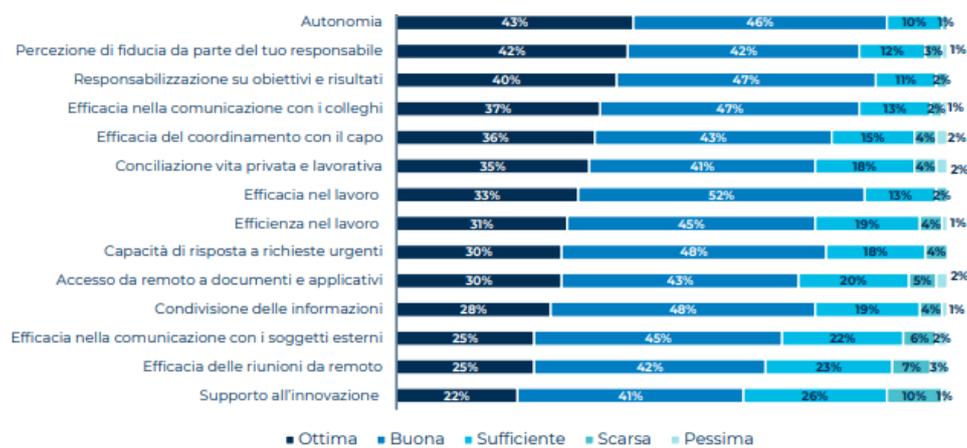


Figura 5: L'impatto sulle performance lavorative dal punto di vista dei remote workers (campione: 8314 lavoratori). Fonte Osservatori Digital Innovation - Politecnico di Milano

La Figura 5 evidenzia l'ottimo impatto dello smart working sulle performance lavorative, in particolar modo sull'autonomia, la responsabilizzazione su obiettivi e risultati, l'efficacia nella comunicazione con i colleghi e nel coordinamento con il capo.

Sebbene lo smart working abbia consentito alle organizzazioni non soltanto di continuare a svolgere la propria attività di business, ma di aumentare significativamente l'efficienza e la produttività, le ricerche dimostrano che al termine della pandemia si stima che gli smart workers saranno circa 4,38 milioni. Le aziende, infatti, si stanno avviando progressivamente verso l'adozione di una modalità di lavoro ibrida, per conciliare gli aspetti positivi per le organizzazioni e le persone di questa nuova modalità di lavoro con la necessità, allo stesso tempo, di promuovere il senso di appartenenza, la socializzazione e la collaborazione.

Difatti, un aspetto importante da sottolineare è che le aziende in questa fase pandemica hanno sperimentato una forma di smart working "emergenziale", come viene definito dall'Osservatorio Smart Working, che si differenzia dallo smart working "vero e proprio", in quanto manca la **volontarietà delle parti** che sottoscrivono l'accordo individuale. Durante il lockdown, i lavoratori non hanno avuto la possibilità di scegliere se aderire o meno a iniziative

di smart working, ma soprattutto la maggior parte di loro non ha potuto decidere autonomamente il luogo più adatto per svolgere la propria attività lavorativa. Dunque, l'unico luogo destinato al lavoro è stata la propria abitazione.

Inoltre, è opportuno ricordare che la velocità degli eventi ha precluso la possibilità di far precedere a questa sperimentazione, una fase di formazione necessaria a modificare la cultura organizzativa preesistente e i comportamenti dei responsabili e dei collaboratori, nonché formazione e supporto anche dal punto di vista tecnico, (coloro che si sono trovati a lavorare da remoto per la prima volta non sempre disponevano dell'adeguata tecnologia), e dal punto di vista organizzativo.

Si parla di una vera e propria *Smart Working Euphoria* (Pesenti, Scansani, 2020) che ha determinato un disallineamento tra le rappresentazioni e le evidenze empiriche. In particolare, la critica che si può muovere allo smart working emergenziale è la mancanza di un'adeguata riprogettazione e riorganizzazione del lavoro e dell'organizzazione stessa. In alcuni casi, inoltre, l'adozione dello smart working, è stata motivata perlopiù da scelte opportunistiche nell'ottica di ridimensionare i costi, piuttosto che dalla volontà di innovare. La maggior parte delle imprese, trovandosi impreparate, hanno cercato di mantenere il più possibile il normale svolgimento dell'attività lavorativa, e quando questo non è stato più possibile hanno optato per le ferie e per la cassa integrazione o facendo lavorare i dipendenti da casa senza il supporto, la formazione e gli strumenti necessari.

L'emergenza sanitaria ha messo a dura prova la salute mentale delle persone, il cambiamento repentino delle proprie abitudini, la mancanza di contatto sociale, l'isolamento, hanno fatto emergere emozioni negative come ansia, paura, sconforto, irritabilità, che inevitabilmente hanno avuto un impatto non indifferente sulla sfera lavorativa. La *Figura 6* mostra le principali criticità riscontrate attraverso un sondaggio effettuato dall'Osservatorio Smart Working su un campione di 8617 lavoratori tra dirigenti, quadri e impiegati di realtà pubbliche e private.

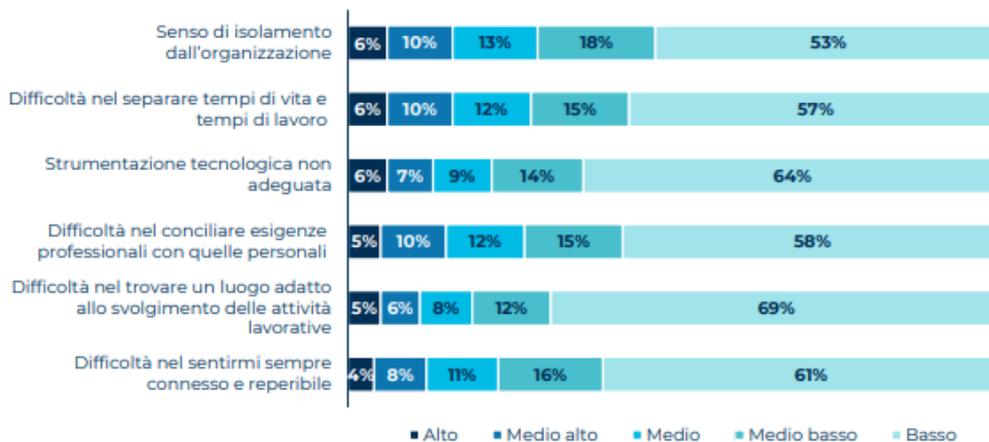


Figura 6: **Le criticità lavorative** (campione: 8617 lavoratori). Fonte Osservatori Digital Innovation - Politecnico di Milano

Le principali criticità riscontrate riguardano:

- a. il senso di isolamento dall'organizzazione
- b. la difficoltà nel conciliare esigenze personali e lavorative, dovuta anche alla condivisione degli ambienti con persone che hanno diverse esigenze;
- c. l'overworking, inteso come la tendenza a dedicare un'elevata quantità di tempo alle attività lavorative, che a livello comportamentale si traduce con il lavorare molto duramente e per un lungo tempo, trascurando momenti di riposo (Schaufeli, Taris, Van Rhenen, 2008);
- d. il tecnostress, ossia qualsiasi impatto negativo su atteggiamenti, pensieri, comportamenti o sulla psicologia causati direttamente o indirettamente dalla tecnologia (Rosen, Weil, 1997). ¹³La percezione di essere sempre connessi è dovuta anche alla sovrapposizione della percezione che si ha della propria abitazione, che passa dall'essere vista come un luogo di relax e riposo, ad un luogo di lavoro;
- e. l'inadeguatezza della strumentazione tecnologica.

2.4 Vantaggi dello smart working

L'esperienza dello smart working *emergenziale*, legata alla diffusione del Covid-19, ci ha consentito di raccogliere una grande quantità di dati, che alimentano il bacino delle informazioni a disposizione per valutare gli impatti positivi e negativi dello smart working sui lavoratori, sulle organizzazioni, sul territorio e sulla collettività.

¹³ Weil e Rosen, *TechnoStress*.

Vantaggi per le organizzazioni. Secondo uno studio effettuato dall'Osservatorio Smart Working, i vantaggi per le aziende si riscontrano soprattutto in termini di riduzione dei costi e aumento della produttività.

L'adozione del lavoro agile permette ai collaboratori di alternare lo svolgimento dell'attività lavorativa tradizionalmente in ufficio, con il lavoro da remoto. Una minore affluenza negli spazi aziendali e una minore fruizione di questi ultimi permette alle aziende di ridurre i costi di gestione degli edifici, legati all'affitto, alle utenze, alla pulizia, alla manutenzione, delle postazioni di lavoro e dei servizi. Inoltre, l'alternanza casa / ufficio permette di ottimizzare l'utilizzo degli ambienti di lavoro attraverso la creazione di *smart office* che favoriscano la collaborazione e la condivisione.

L'adozione dello SW *emergenziale* ha evidenziato, inoltre, un incremento della produttività, dovuta alla riduzione dei tempi necessari per raggiungere l'ufficio, alla riduzione dei tempi morti sul lavoro, alla flessibilità degli orari e all'adozione di strumenti di collaborazione virtuale. In particolare, un'indagine effettuata da Capgemini nel 2020 ha evidenziato che il 63% delle organizzazioni intervistate ha riscontrato un aumento della produttività, soprattutto per alcune funzioni aziendali, quali: le funzioni IT (68%), il servizio clienti (60%), le vendite e il marketing (59%).

Ulteriori aspetti positivi legati allo smart working sono la riduzione dell'assenteismo e del turnover, la responsabilizzazione dei lavoratori al raggiungimento dei risultati, una migliore condivisione delle informazioni e un coordinamento più efficace.

A livello organizzativo, inoltre, lo smart working è un'importante leva per trattenere e attirare i giovani talenti. Un numero sempre maggiore di lavoratori, a parità di offerta remunerativa, prediligono le aziende in cui possono lavorare in smart working.

Vantaggi per i lavoratori. La possibilità dei lavoratori di gestire con autonomia le modalità e i tempi di lavoro ha come conseguenza diretta il miglioramento del *work life balance*, ossia un maggiore equilibrio in termini di lavoro e vita privata che consente ai lavoratori di dedicare un tempo maggiore al proprio benessere fisico e psicologico.

La flessibilità, inoltre, va ad agire anche sulla motivazione dei dipendenti, i quali si sentiranno maggiormente coinvolti e presi in considerazione.

Un ulteriore beneficio è legato alla riduzione dello stress, dei tempi e dei costi legati agli spostamenti per raggiungere il proprio luogo di lavoro.

Vantaggi per il territorio e la collettività. L'implementazione dello SW produce degli effetti positivi non soltanto verso le organizzazioni e i lavoratori, ma anche verso il territorio e la collettività in generale. L'emergenza climatica in atto ci spinge alla ricerca continua di soluzioni che possano determinare un cambio di marcia e un'accelerazione nel percorso della sostenibilità ambientale. Il lavoro da remoto comporta una serie di benefici in questo senso che si ricollegano ad una minore congestione del traffico e una conseguente riduzione delle emissioni di anidride carbonica, oltre che un utilizzo migliore dei trasporti pubblici. La nuova modalità di lavoro inoltre permetterebbe di riqualificare e di ripensare le città in un'ottica più *smart* e *green*.

È interessante ricordare come la diffusione del lavoro agile abbia dato un forte impulso al settore turistico e, in particolare, alla riscoperta dei piccoli centri. Mentre nel corso del Novecento si è assistito ad un fenomeno di emigrazione dalle campagne alle città, oggi sembra che si stia verificando l'ipotesi di un'inversione di rotta sul percorso dell'urbanizzazione. Le città ci appaiono sempre più come un luogo che genera stress per via della sovrappopolazione, del caos, del traffico. Lo smart working rappresenta una grande opportunità per i numerosissimi borghi italiani, che nei decenni sono stati abbandonati in nome della modernità, di essere scelti come luogo in cui stabilirsi, in quanto simbolo di vita sana e *well-being*. Questa tendenza dovrà essere sostenuta da una serie di investimenti per migliorare e implementare, laddove fosse necessario, le infrastrutture tecnologiche.

Sul piano sociale e culturale, lo smart working, inoltre, contribuisce ad abbattere le barriere all'ingresso del mondo del lavoro, soprattutto per alcune categorie di soggetti come le donne o i disabili, rendendo il mondo del lavoro più giusto e più sostenibile. Una società in cui tutti hanno accesso al mercato del lavoro, è una società che non spreca le proprie risorse umane e di conseguenza più ricca e con persone più felici e soddisfatte.

Inoltre, si ricorda che gli effetti positivi dello SW non si limitano alle organizzazioni private, ma si estendono anche alle pubbliche amministrazioni. Il lavoro agile in questo settore favorisce la flessibilità dell'azione amministrativa, comporta uno snellimento del sistema burocratico che permette loro di essere più funzionali ed efficienti.

2.5 Svantaggi dello smart working

Come segnalato precedentemente, l'adozione dello smart working durante l'emergenza sanitaria ha portato alla luce alcuni punti critici, che in mancanza di un'adeguata formazione e

attenzione da parte delle aziende, possono minare al corretto svolgimento di questa nuova modalità lavorativa.

Dal punto di vista degli smart workers, si è riscontrato che il lavoro da remoto potrebbe andare ad alimentare un senso di isolamento e di emarginazione dal contesto aziendale, soprattutto quando manca un adeguato sistema di comunicazione interna. Questo va a scardinare l'engagement delle persone, con inevitabili conseguenze sulla loro performance.

Ovviamente, questo aspetto negativo si ritorce anche sulle aziende che si ritrovano con collaboratori poco coinvolti. Sempre dal punto di vista delle imprese, il passaggio a strutture informali, basate su un controllo meno gerarchico, nonché la distanza fisica, potrebbero far nascere la sensazione di perdere il controllo sui dipendenti. In questo senso potrebbero nascere difficoltà legate alla pianificazione delle attività e al coordinamento a distanza delle persone.

Dal punto di vista del territorio e della comunità in generale, lo smart working potrebbe provocare un abbandono delle aree in cui sono presenti gli uffici, con conseguenze negative sul giro di affari ad essi legati.

Inoltre, ricordiamo che la modalità di lavoro da remoto non è applicabile per quei lavoratori la cui presenza fisica in sede è necessaria allo svolgimento dell'attività lavorativa. Di conseguenza, questo potrebbe creare dei conflitti tra le due categorie di lavoratori.

2.6 L'impatto dello smart working sulla gestione delle persone

Alla luce delle criticità emerse nel passaggio dalla fase dello smart working *emergenziale* ad una fase *strutturale*, risulta di fondamentale importanza per le organizzazioni agire sullo sviluppo delle *people skills*, per garantire la reale centralità dei processi di sviluppo umano. L'esperienza pandemica, infatti, ha sottolineato ancora una volta la centralità delle Risorse Umane come fattore critico di successo per il business nel lungo termine, ma, allo stesso tempo, ha dimostrato che non è sufficiente la sterile comprensione di questo principio, ma è necessario ampliare ed aggiornare costantemente il bagaglio di conoscenze e abilità necessarie a garantire il mantenimento di una posizione di vantaggio competitivo nel tempo.

Al giorno d'oggi, ai lavoratori sono sempre più richieste competenze *trasversali*, che suppongono intelligenza, pensiero critico, creatività, oltre che competenze digitali, che consentano loro di adeguarsi rapidamente ai continui mutamenti del contesto in cui operano. Analogamente, le aziende devono ridisegnare le pratiche di gestione delle risorse umane,

riducendo o rifocalizzando alcune attività, modificando il set di competenze strategiche, con implicazioni radicali sull'identificazione e la gestione dei talenti, sulla pianificazione della forza lavoro, sulla *compensation*, che va ripensata in modo flessibile e aperto, e sul welfare.

Il *Talent Trends Report*¹⁴ di Randstad Sourceright ha definito le 10 principali tendenze nella gestione dei talenti per il 2021, riassunte nella Figura 7.



Figura 7: Le 10 principali tendenze nella gestione dei talenti per il 2021.

Il primo punto sottolinea la necessità di focalizzarsi sulle competenze, piuttosto che sulle mansioni, nell'ottica di garantire una maggiore flessibilità organizzativa.

Un primo sforzo è sicuramente da intendersi a livello di selezione dei collaboratori. È necessario, infatti, che vi sia sintonia tra persone e organizzazione, su due dimensioni differenti: il *person – job fit*, inteso come l'allineamento tra il contenuto della mansione e le caratteristiche del candidato, e il *person – organization fit*, inteso come la condivisione dei valori e della cultura aziendale. Quest'ultimo, in particolare, fa sì che il lavoratore si senta pienamente coinvolto e soddisfatto.

Allo stesso tempo, la gestione delle risorse umane deve mirare allo sviluppo delle potenzialità disponibili, necessarie a gestire il cambiamento da mettere in atto, soprattutto in momenti di forte discontinuità organizzativa. Inoltre, ciò permetterebbe in modo dinamico la realizzazione delle strategie d'impresa e consentirebbe, allo stesso tempo, la soddisfazione dei progetti di sviluppo degli individui.

¹⁴ Sondaggio effettuato su 850 C-suite e human capital leader di organizzazioni nazionali e internazionali in 17 paesi nei settori dell'industria automobilistica e manifatturiera, banche e servizi finanziari, beni di consumo, scienza della vita, IT e tecnologia.

Il ruolo dei capi diventa di fondamentale importanza nell'accelerare la crescita delle persone, in quanto attraverso l'ascolto, la valutazione delle performance, il feedback e la condivisione delle conoscenze, permettono ai propri collaboratori di accrescere le competenze e le capacità. In tal senso, il manager va oltre il ruolo che gli viene tradizionalmente attribuito, ossia quello di pianificare e controllare il lavoro, in una logica di *command and control*, verso la creazione di un senso di identificazione e appartenenza, ponendosi come un "allenatore" che si prende cura delle persone e delle loro esigenze, aspirazioni e obiettivi di carriera. Difatti, riuscire a percepire il proprio valore e l'impatto della propria attività all'interno e all'esterno del contesto organizzativo, nonché il sentirsi parte di un gruppo, fanno sì che le persone siano più motivate e mettano in atto atteggiamenti positivi in linea con la *mission* dell'organizzazione.

Tra le maggiori criticità riscontrate nell'applicazione del lavoro agile ci sono soprattutto gli atteggiamenti dei capi, i quali guardano allo SW come una minaccia al proprio potere. Eppure, il potere di un capo in azienda, che prima veniva misurato in base al numero dei suoi dipendenti e poi dall'ammontare del suo budget, oggi è correlato principalmente al flusso di informazioni, alla quantità e qualità dei dati che egli controlla e che non dipendono dalla vicinanza fisica del dipendente ma solo dal suo collegamento in rete (De Masi, 2020).

In ragione di questo disallineamento, è necessario ridefinire il modello di leadership, verso uno stile di *transformation leadership*, che promuova la sperimentazione e la condivisione di idee, e dotare i manager di *people skills* e di competenze di intelligenza emotiva, affinché le pratiche di sviluppo siano adeguatamente recepite dai collaboratori.

In particolare, per intelligenza emotiva si intende l'abilità di scoprire e controllare i sentimenti e le emozioni proprie e quelle degli altri, distinguerle e comprenderle a fondo in modo da costruire sulle stesse la propria visione e azione (Mayer, Salovey, 1993).

L'ascolto giorno per giorno dei propri collaboratori consente ai manager di recepire le opportunità e le sfide del lavoro a distanza, oltre che le aspettative e le necessità delle persone. In uno scenario di lavoro ibrido, come quello che si prospetta al termine dell'emergenza sanitaria, in cui l'attività lavorativa è svolta sia attraverso il ricorso allo smart working, sia in maniera tradizionale, vanno personalizzati gli approcci in un'ottica flessibile. È evidente che non ci sia un metodo unico e standardizzato, in quanto le aspettative e le necessità delle persone sono disomogenee e in continua evoluzione. Non esiste uno stile di lavoro ideale. In questo senso, il CEO di Microsoft, Satya Nadella, parla di *hybrid work paradox*, facendo riferimento al fatto che i lavoratori reclamano la flessibilità per lavorare ovunque, ma allo stesso tempo

sentono l'urgenza di non perdere il contatto umano e le relazioni con i propri colleghi. Difatti, le motivazioni che spingono a preferire il lavoro in presenza piuttosto che in smart working e viceversa variano da persona a persona. Ad esempio, per un neoassunto sarebbe preferibile favorire il lavoro in sede, in modo tale che possa conoscere personalmente i propri collaboratori e stringere legami; mentre per un lavoratore genitore potrebbe essere più conveniente lavorare prevalentemente in smart working, per conciliare meglio le esigenze familiari con quelle lavorative. Questa distinzione, inoltre, può dipendere anche da fattori come l'età: per la *Generazione Z* e i *Millennial* la possibilità dello SW è inderogabile, mentre le generazioni precedenti sembrano essere più propense per il lavoro in presenza. Nonostante queste divergenze, appare chiaro che per la stragrande maggioranza dei lavoratori benessere e flessibilità sono due componenti che non possono essere ignorate.

Oltre alla capacità di ascolto, i manager devono sviluppare consapevolezza o *mindfulness*, intesa come una forma di relazione con sé stessi che fa vivere con attenzione e in modo diretto il momento presente (Gabrielli, 2020). Essa consente loro di non lasciarsi trasportare da ciò che succede all'esterno, soprattutto in un contesto così turbolento come quello attuale.

In conclusione, appare chiaro che i manager hanno il delicato compito di garantire il corretto bilanciamento tra i risultati aziendali con le aspettative dei propri collaboratori e, se formati adeguatamente e dotati di tutti gli strumenti che permettano loro di gestire questo momento di transizione, possono essere la chiave per “sbloccare” il lavoro ibrido.

Capitolo Terzo: La gestione delle risorse umane in uno scenario post pandemico: il modello ibrido di Banca d'Italia

3.1 Banche e risorse umane: una nuova sfida organizzativa

Lo scenario attuale del sistema bancario a livello globale risulta decisamente complesso. Si sta assistendo ad un periodo di crisi, le cui motivazioni principali sono ascrivibili ad una serie di fenomeni che hanno preso luogo agli inizi degli anni Novanta. Innanzitutto, si ricorda che per via di politiche di deregolamentazione finanziaria, che hanno determinato l'abbattimento delle barriere regolamentari per l'ingresso in questo settore (si pensi ad esempio alla nascita di sistemi di pagamento alternativi come PayPal o quelli creati dalle *Big Tech* come Amazon, Google o Apple, o alla nascita delle banche "dirette", che operano esclusivamente su canali immateriali), della crescente globalizzazione dei mercati e dello sviluppo tecnologico, le banche hanno avviato un processo di aggregazione. Numerose, infatti, sono state le acquisizioni delle banche minori da parte dei grandi gruppi bancari. Questa liberalizzazione del mercato ha determinato un aumento della competitività che ha spinto le banche ad ampliare l'offerta dei servizi erogati a famiglie ed imprese, con un conseguente aumento dei costi. Tale aumento è legato anche all'innovazione tecnologica che, se da un lato ha permesso loro di poter velocizzare le operazioni e di rendere più efficienti i processi, dall'altro comporta ingenti e continui investimenti. A questo si aggiungono anche i danni reputazionali dovuti ai numerosi scandali causati della crisi finanziaria del 2008, che hanno alimentato la diffusione di un sentimento di sfiducia e di scetticismo nei confronti del mercato degli intermediari finanziari.

Tutti questi fattori hanno determinato un punto di rottura rispetto all'attività svolta tradizionalmente dalle banche. La pandemia da Covid-19 ha dato una forte accelerazione in questa direzione. Basti pensare che, secondo il report di Deloitte *Digital Banking Maturity 2020*¹⁵, il 60% delle banche ha chiuso o ha ridotto l'orario di apertura delle filiali, mentre molte hanno implementato nuove funzionalità fruibili esclusivamente in via digitale, come l'apertura del conto, l'identificazione a distanza e il monitoraggio del saldo del conto corrente, con un accesso alle procedure garantito h24. La digitalizzazione, dunque, ha avuto delle ripercussioni sull'organizzazione interna, sui ruoli e sulle competenze ad ogni livello.

Il contesto risulta caratterizzato da consumatori che si aspettano un'esperienza migliore senza soluzione di continuità, fruibile attraverso ogni canale. La fruibilità dei servizi, infatti, si evolve

¹⁵ Indagine effettuata su un campione di 318 banche di 39 paesi in tutto il mondo e 14 banche in Italia.

da un approccio multicanale, attraverso il quale la banca forniva al cliente diversi punti di contatto indipendenti l'uno con l'altro, ad un approccio *omnicanales*, in cui i confini naturali tra canali tendono a scomparire, nell'ottica di una *customer experience* integrata e di maggior valore per entrambe le parti. In questo modo, le banche sarebbero in grado di offrire un prodotto o servizio finanziario migliore, attraverso il canale che meglio si adatta alle esigenze e alle aspettative dei propri clienti; pertanto, in un futuro prossimo, alla luce dei progressi della tecnologia, la personalizzazione potrebbe essere affidata a sistemi di intelligenza artificiale, che sulla base delle informazioni in loro possesso, ricreeranno il profilo del cliente, fornendogli la soluzione che meglio si adatta alle sue esigenze, indipendentemente dal canale utilizzato da quest'ultimo come prima scelta.

Si sancisce così il passaggio da una fase di *open payments* e *open banking* ad una fase di *open ecosystems*, nella quale i servizi finanziari costituiscono parte integrante di un ecosistema volto alla crescita dell'intera società.

Nonostante quello che si possa pensare, la digitalizzazione dei servizi bancari non rappresenta una minaccia al patrimonio di relazioni umane, basate sulla fiducia reciproca e sulla prossimità, che tradizionalmente si instaurano con i clienti, ma, al contrario, rappresenta un'occasione per le banche di standardizzare le attività operative e dedicare una maggiore attenzione alla valorizzazione e alla personalizzazione del rapporto con i clienti. Nel mondo *banking*, infatti, l'interazione della clientela con i dipendenti è di fondamentale importanza per diffondere fiducia e sicurezza. Numerose ricerche mostrano come lo sportello sia il canale associato alla maggiore *customer satisfaction* sia per le generazioni più anziane, sia per i più giovani¹⁶; nonostante questo, il numero degli sportelli bancari in Italia si è ridotto del 13,64%, passando da 28.196 nel 2000 a 24.350 di fine periodo, come frutto di un processo di razionalizzazione della struttura distributiva. Analogamente, anche il numero di risorse umane impegnate in questo settore ha visto una significativa riduzione del 18,56%, passando da 344.100 unità del 2000 a 280.219 del 2020.

Appare chiaro che è in atto un processo di ripensamento dell'organico, in chiave quantitativa, ma soprattutto, qualitativa, legata alla necessità di eliminare il *mismatch* delle competenze e di agire sulla motivazione delle persone. In questo senso le banche hanno bisogno di riconsiderare i propri processi per riorganizzare le proprie strutture interne, utilizzando risorse digitali nel

¹⁶ Da "Banche e risorse umane: un rapporto che va ripensato" (Ruozi, Ferrari, 2021)

modo migliore per supportare i propri clienti e dipendenti (Skinner, 2014). L'obiettivo è di mantenere un giusto equilibrio tra automatizzazione e contatto umano.

La focalizzazione sulla soddisfazione del cliente presuppone una visione del fare impresa che pone al centro le persone come risorsa strategica per lo sviluppo del business. Solo quando i dipendenti saranno soddisfatti e adeguatamente motivati nello svolgere la propria mansione, allora saranno in grado di garantire al cliente un'esperienza di valore, in linea con le sue aspettative. In questo senso, risulta necessario ripensare all'*employee experience* per renderla unica e memorabile.

Il tema del coinvolgimento dei collaboratori diventa ancora più urgente alla luce dell'adozione su larga scala dello smart working. Come già visto precedentemente, per far fronte all'emergenza sanitaria dovuta alla pandemia da Covid-19, la stragrande maggioranza delle attività produttive, banche comprese, hanno optato per il lavoro da remoto per garantire la continuità del business aziendale. L'esperienza pandemica ha permesso di apprezzare i vantaggi che derivano dalla dematerializzazione del luogo di lavoro, come la riduzione dei costi e l'incremento della produttività. In alcune realtà del settore bancario, il lavoro agile era già praticato da alcuni anni, con l'obiettivo di favorire il benessere personale e professionale dei lavoratori, aumentare la flessibilità organizzativa e garantire un uso più efficiente e sostenibile delle risorse a disposizione. Tuttavia, in merito al lavoro da remoto si registrano pareri discordanti.

Il CEO di *J.P. Morgan*, Jamie Dimon, si è dimostrato molto critico, affermando che questa modalità non è adatta per i più giovani, in termini di possibilità di fare carriera e di creatività. David Solomon, CEO di *Goldman Sachs*, l'ha definito "un'aberrazione".

Al contrario, la CEO di *Citigroup*, Jane Fraser, pensa allo SW come un modo per attrarre e trattenere talenti e accrescere il vantaggio competitivo, e per questo ha previsto per i suoi dipendenti un programma di lavoro ibrido.

Nonostante queste divergenze, è ormai chiaro che l'adozione dello smart working rappresenta un'opportunità per gestire la trasformazione del business in chiave digitale.

Il ruolo delle risorse umane diventa cruciale per assecondare questa grande trasformazione che coinvolge tutto il capitale umano e che richiede alle persone conoscenze e competenze trasversali per implementare il cambiamento.

La funzione HR si trova a collaborare attivamente con i vertici aziendali nell'elaborazione delle politiche di gestione e sviluppo delle persone, per far sì che siano in linea con le esigenze del business.

Come si legge dal rapporto di KPMG¹⁷ l'obiettivo è quello di creare un *ecosistema informativo*, in cui le tecnologie di front office (marketing e vendite) e quelle di bank office (risk management, amministrazione e finanza) e di middle management (acquisti e logistica) sono integrate in un ecosistema integrato.

Allo stesso tempo questa collaborazione è funzionale anche ad implementare il cambiamento culturale richiesto. In un settore fortemente tradizionalista, come quello bancario, è necessario scardinare i vecchi pilastri della cultura organizzativa basati su una rigida gerarchia, verso nuovi paradigmi che si fondano sulla flessibilità, sulla democratizzazione della struttura organizzativa e sull'*empowerment dei* collaboratori.

La necessità di garantire un livello maggiore di autonomia e di flessibilità ha delle ripercussioni a livello organizzativo. In particolare, il passaggio da una struttura organizzativa di tipo gerarchico a una struttura più snella comporterebbe una serie di vantaggi in termini di riduzione dei costi di struttura, una maggiore reattività ai cambiamenti dell'ambiente esterno oltre che quelli legati alla motivazione del personale. Tuttavia, la semplificazione degli asset organizzativi deve essere gestita con cautela, in quanto la banca potrebbe correre il rischio di accentrare il processo decisionale, attraverso la riduzione dei ruoli di *middle management*, ottenendo l'effetto contrario, in termini di aumento dell'autonomia e della motivazione dei collaboratori. Questi ruoli, infatti, sono di fondamentale importanza in quanto costituiscono l'anello di congiunzione tra il top management e i dipendenti, nella diffusione dei valori e della cultura organizzativa.

Alla luce dei fenomeni analizzati, in un clima così mutevole, appare chiaro che l'intero settore bancario deve sfruttare al meglio le opportunità che derivano nell'applicazione del lavoro agile al fine di accelerare il percorso di trasformazione organizzativa, per assicurare servizi di qualità e allo stesso tempo migliorare la produttività e l'efficienza.

Una dimostrazione in questo senso ci viene fornita da Banca d'Italia, che ha saputo utilizzare il lavoro agile come "catalizzatore" di un cambiamento radicale, sfruttando l'esperienza

¹⁷ Da "La gestione delle risorse umane nell'era COVID-19: investire sulle persone".
(<https://home.kpmg/it/it/home/insights/2021/03/gestione-risorse-umane-banking-new-reality.html>)

pandemica per innovare e ripensare l'organizzazione interna, formalizzando un modello di lavoro *ibrido*, di cui verrà trattato nei paragrafi successivi.

3.2 Banca d'Italia

3.2.1 La storia

La Banca d'Italia si configura come la banca centrale della Repubblica italiana. Viene istituita nel 1893 in seguito ad un riordino degli istituti di emissione, con una struttura associativa di tipo privatistico, simile a quella di una società per azioni. Nel 1926, assume l'indirizzo di “*banca delle banche*”, in quanto è l'unico istituto autorizzato all'emissione di banconote e dispone di poteri di vigilanza sulle altre banche, che vengono successivamente estesi e rafforzati dalla legge bancaria del 1936.

Attualmente si configura come un istituto di diritto pubblico, regolato da norme nazionali ed europee, integrate nello Statuto e nel Regolamento generale, che persegue finalità di interesse generale nel settore monetario e finanziario, quali il mantenimento della stabilità dei prezzi, in linea con quanto sancito nel Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea (TUF) e la stabilità e l'efficienza del sistema finanziario, in linea con il principio della tutela del risparmio (articolo 47 della Costituzione).

Nella storia di Banca d'Italia, il passaggio più significativo è stato sicuramente il processo di integrazione economica europea, che ha portato nel 1998 all'inserimento di Banca nel Sistema europeo delle banche centrali (SEBC).

L'ambito di attività istituzionali di Banca d'Italia può essere ricondotto a quattro aree principali, quali: la moneta, il sistema finanziario, la ricerca e la statistica e i servizi al pubblico.

Per quanto concerne la moneta, ricordiamo che il Governatore di Banca d'Italia, in quanto membro del Consiglio direttivo e del Consiglio generale della BCE, presiede collegialmente alle decisioni di politica monetaria per l'intera area dell'euro. Inoltre, in qualità di banca centrale, Banca d'Italia ha il compito di produrre una quota di banconote proporzionale alla partecipazione al capitale della BCE, per un numero limitato di taglie, che vengono consegnate all'Eurosistema. Inoltre, Banca si occupa della gestione dei sistemi attraverso i quali vengono regolati i pagamenti ed effettua un'attività di sorveglianza sui mercati e sul sistema dei pagamenti.

Ricordiamo che Banca partecipa al Comitato di Basilea, è l'autorità nazionale competente nell'ambito del Sistema europeo di vigilanza finanziaria (SEVIF) ed è l'autorità nazionale di

risoluzione nell'ambito del Meccanismo di risoluzione unico delle banche e delle società di intermediazione mobiliare nell'area euro. Difatti, oltre alle funzioni monetarie, assolve anche una funzione di vigilanza sulle banche e sugli intermediari finanziari e ne gestisce le crisi, sugli Istituti di Moneta Elettronica, sugli Istituti di pagamento e, in collaborazione con la Consob, sugli intermediari non bancari. Ha funzioni di controllo in materia di antiriciclaggio e di contrasto al finanziamento del terrorismo.

Al tempo stesso la Banca svolge un'attività di ricerca e di analisi economica, giuridica e statistica, che le consente di mettere a disposizione dell'intera comunità scientifica, del Parlamento e del Governo, un patrimonio di dati ricco e costantemente aggiornato.

Infine, Banca d'Italia offre anche dei servizi al pubblico; cura incassi e pagamenti per conto dello Stato, svolge attività di educazione finanziaria e di tutela dei risparmiatori e dei clienti dei servizi bancari e finanziari, mette a disposizione dei cittadini l'accesso a diverse basi dati, tra cui la Centrale dei rischi, nonché alle biblioteche e all'archivio storico.¹⁸

3.2.2 Le persone e l'organizzazione

La governance dell'istituto si fonda sui principi di autonomia e di indipendenza, sanciti in sede comunitaria e nell'ordinamento nazionale, nonché riportati nello Statuto. Difatti, Banca ha doveri stringenti in termini di trasparenza e di pubblicità e rende conto del suo operato al Governo, al Parlamento e ai cittadini attraverso la diffusione dei dati sulla sua attività istituzionale e sull'impiego delle risorse.

Per garantire che le funzioni pubbliche vengano svolte senza condizionamenti esterni, le decisioni relative alle attività istituzionali sono di competenza esclusiva del Governatore e del Direttorio. Dunque, viene esclusa la possibilità da parte dei partecipanti al capitale di intervenire su tali decisioni.

Per quanto riguarda l'assetto di governo, Banca d'Italia si compone dei seguenti organi centrali: il Governatore, il Direttore generale e i tre Vice direttori generali, che compongono il Direttorio, l'Assemblea dei partecipanti, il Consiglio superiore e il Collegio sindacale.

La struttura organizzativa della Banca d'Italia, riportata nella Figura 8, riflette le tre dimensioni della sua attività: internazionale, nazionale e locale.¹⁹

¹⁸ «Banca d'Italia. Funzioni e obiettivi».

¹⁹ *ibidem*

Per quanto riguarda l'attività nazionale, l'Amministrazione centrale ha il compito di definire gli indirizzi strategici, gestionali ed operativi. Si compone di sette Dipartimenti, articolati a loro volta in Servizi, le cui Divisioni si occupano della gestione delle attività specialistiche in ambito istituzionale, amministrativo e tecnico. Le attività di consulenza legale, revisione generale ed interna, etica e prevenzione della corruzione e l'Unità di Risoluzione e gestione delle crisi sono in staff al Direttorio.

La presenza sul territorio è garantita dall'articolazione in Filiali, situate nei capoluoghi regionali e in alcuni capoluoghi di provincia. La loro attività è indirizzata principalmente in un'ottica locale, in questo senso si occupano di vigilare su gruppi, banche e intermediari non bancari locali; curano la distribuzione e il ritiro delle banconote, verificandone la qualità e vigilando sugli operatori professionali che operano nel circuito del contante; offrono servizi di tesoreria allo Stato, gestendo i pagamenti delle Amministrazioni statali e la liquidità degli enti pubblici, oltre che l'erogazione di servizi al pubblico; si occupano della tutela dei clienti e sono promotrici di attività di educazione finanziaria, oltre a svolgere attività di analisi economica e rilevazione statistica.

A livello internazionale, Banca d'Italia dispone di una rete di Delegazioni all'estero, in particolare a Londra, New York e Tokyo che svolgono attività di analisi economica, forniscono un servizio di consulenza alle rappresentanze diplomatiche italiane e promuovono il "sistema paese" attraverso una rete di relazioni intrattenute con gli operatori e le istituzioni locali.

Per quanto riguarda l'organico, Banca d'Italia conta circa 6.800 dipendenti, di cui circa il 70% lavora nell'ambito delle attività istituzionali. Nel corso degli anni, si è assistito ad una significativa riduzione del personale (nel 2000 si contavano circa 10.000 dipendenti), dovuta all'innovazione tecnologica e alla semplificazione dei processi di lavoro, in un'ottica di razionalizzazione degli assetti organizzativi, nonché ad un cambiamento della sua composizione. Questo trend è rafforzato anche dalla necessità di riorganizzare le attività, al fine di implementare un modello di lavoro ibrido.

La direzione adottata è sicuramente quella di "investire" sulle risorse umane come fattore critico di successo per l'organizzazione, puntando ad un modello basato sulla fiducia, la motivazione e l'*empowerment* delle persone, l'inclusione e la valorizzazione della diversità.

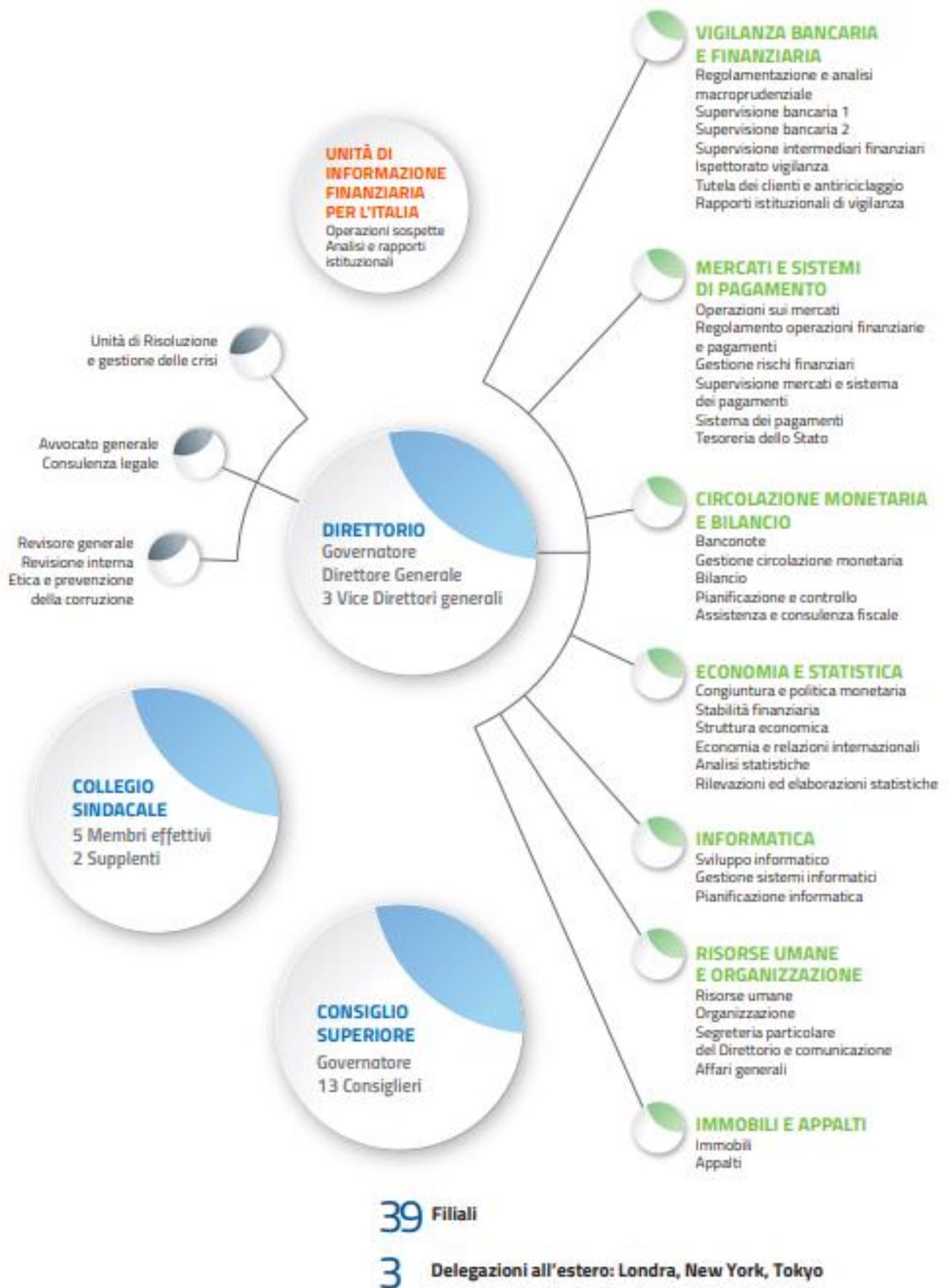


Figura 8: Organigramma generale della Banca d'Italia

3.3 La Banca nell'emergenza

La stagione dello smart working nella Pubblica Amministrazione si avvia con la Direttiva n. 3 del 2017 in materia di lavoro agile, in attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124. In particolare, quest'ultima prevedeva la riorganizzazione delle pubbliche amministrazioni, attraverso una serie di misure finalizzate ad accrescere la flessibilità e a favorire il *work-life balance* dei dipendenti, al fine di consentire, entro tre anni, ad almeno il 10% dei lavoratori pubblici che lo richiedessero di lavorare da remoto, pur mantenendo inalterate le opportunità di crescita e di carriera. Attualmente, oltre la disciplina di emergenza, la normativa di riferimento in Italia per il lavoro agile è la legge 81/2017.

Nella Pubblica Amministrazione una delle principali innovazioni è la previsione del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), previsto dal D. Lgs. n. 34 del 2020, che le amministrazioni sono chiamate a redigere entro il 31 gennaio, nel quale vengono definite le modalità attuative del lavoro agile. In particolare, il POLA definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.²⁰

Come già sottolineato precedentemente, l'adozione dello smart working rappresenta un'occasione unica anche per la Pubblica Amministrazione per avviare un processo di trasformazione e di digitalizzazione, reso necessario dall'attuale contesto sociale ed economico in continuo mutamento, al fine di aumentare l'efficienza della gestione amministrativa, la qualità dei servizi erogati al pubblico, nonché snellire la burocrazia che pesa sulle imprese e sui cittadini, in un'ottica di maggiore flessibilità organizzativa.

Nonostante questo, è soltanto a partire da febbraio 2020 che, in seguito alla diffusione della pandemia da Covid-19, l'adozione dello smart working nella PA ha avuto un forte impulso. Precedentemente, come riportato dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, solo il 16% delle amministrazioni pubbliche italiane avevano attivato delle iniziative informali di SW, coinvolgendo mediamente solo il 12% dei lavoratori, ponendosi al di sotto della media europea.

²⁰ «Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)».

La necessità di mantenere il distanziamento sociale e, allo stesso tempo, garantire la continuità delle attività operative, ha fatto sì che anche Banca d'Italia adottasse la modalità di lavoro da remoto. L'esperienza emergenziale si è rivelata estremamente positiva, in quanto i lavoratori hanno appreso in breve tempo come utilizzare al meglio i nuovi servizi digitali, essenziali allo svolgimento dell'attività lavorativa a distanza, agendo con maggiore responsabilità ed autonomia; i capi hanno migliorato le proprie capacità di programmare le attività e di coinvolgere i propri collaboratori; il tutto sostenuto da uno snellimento dei processi e una comunicazione frequente e trasparente.

Difatti, Banca d'Italia ha saputo "sfruttare" l'esperienza pandemica come un'opportunità per avviare un processo di cambiamento organizzativo e culturale, con lo scopo di accrescere la reattività e la flessibilità, e con una grande attenzione al benessere dei propri collaboratori e a un riscontro positivo per la collettività in generale.

In precedenza, l'Istituto aveva previsto delle misure per accrescere la flessibilità, tuttavia, la spinta in questa direzione si è avuta nel 2020, in particolar modo tra la metà di marzo e la fine di aprile 2020, quando i dipendenti hanno lavorato da remoto per circa il 90% delle giornate lavorative, un valore assestatosi in media al 60% per il resto dell'anno, rispetto al 4% dell'anno precedente. Questo è stato possibile alla luce del fatto che circa il 56% dei processi è interamente lavorabile da remoto e il 31% lo è prevalentemente. Per il 4% delle attività si riscontrano delle limitazioni e solo per il 9% l'adozione dello smart working è da escludersi.

In tal senso, al fine di assicurare la continuità delle attività, le mansioni che non possono essere svolte da remoto, perlopiù legate alla produzione e la distribuzione delle banconote e i servizi erogati al pubblico, sono state ripensate per essere svolte in sicurezza. In riferimento a tali attività si è pensato comunque a delle opportunità di lavorare da remoto in modo occasionale o in riferimento ad alcune specifiche esigenze, come ad esempio quelle legate alla formazione del personale.

A partire da maggio 2020 la Banca avviato un progetto, la cui attività sarà curata dal Comitato di coordinamento per la gestione aziendale con il supporto di una task force operativa e con le organizzazioni sindacali, al fine di definire l'organizzazione del lavoro al termine dell'esperienza pandemica.

3.4 La sperimentazione

In questo senso, il 24 luglio 2020 Banca d'Italia ha previsto il Libro bianco sull'organizzazione del lavoro dopo l'emergenza Covid-19, a seguito del quale è stata avviata una fase di sperimentazione.

La prima fase si è svolta nei mesi di agosto e settembre, attraverso l'ascolto di alcuni dipendenti su vari livelli, in merito ad alcune tematiche previste dal Libro bianco, come il modello di lavoro ibrido, la revisione dei processi e delle procedure, la comunicazione, la logistica, gli strumenti forniti al personale. Successivamente, nel mese di settembre 2020 la sperimentazione è stata estesa ad un campione di 860 persone (circa il 13% dei dipendenti), appartenenti a 35 divisioni (circa l'11% del totale), selezionate in modo trasversale tra l'Amministrazione Centrale e le Filiali, al fine di accrescere le informazioni in merito alle quattro variabili (efficacia, efficienza, rischi e socialità) individuate nel Libro bianco e sui gap delle variabili considerate (capitale umano, sistemi organizzativi, IT e logistica).

Nel mese di dicembre, inoltre, è stato effettuato un nuovo sondaggio su un campione di 3.581 collaboratori (circa il 55,5% del totale), al fine di accrescere informazioni in merito alla percezione dei lavoratori sul lavoro da remoto, svolto durante i mesi dell'emergenza. In particolare, sono state chieste le proprie valutazioni in merito al clima aziendale, al benessere, alla qualità delle relazioni e al senso di appartenenza, al modo di lavorare, alla gestione del tempo e all'ambiente di lavoro domestico. Allo stesso tempo sono state effettuate ulteriori attività di indagine in merito alla telalavorabilità dei processi, ai rischi operativi, alle conseguenze per la salute e la sicurezza dei più fragili, ai consumi energetici e alle emissioni di anidride carbonica.

Inizialmente sono stati previsti quattro scenari, ma la fase di indagine si è focalizzata su due scenari intermedi che prevedono l'integrazione tra la modalità di lavoro in presenza e quella da remoto. Difatti, è stato escluso lo scenario 1, che prevedeva una percentuale molto ridotta di lavoro a distanza, in quanto avrebbe vanificato gli investimenti effettuati prima e durante la fase di emergenza pandemica. Inoltre, l'adozione di questo scenario non avrebbe consentito alla Banca di cogliere le numerose opportunità che derivano dallo svolgimento delle attività da remoto, sia per quanto riguarda la competitività rispetto alle altre istituzioni che hanno già avviato un processo di innovazione in questo senso, sia perché non rappresenterebbe una risposta in linea con le esigenze e le aspettative dei collaboratori, i quali guardano alla

possibilità di lavorare da remoto come un requisito fondamentale nella scelta di un'opportunità lavorativa.

Allo stesso modo è stato escluso lo scenario 4 che prevedeva la quasi totalità dello svolgimento dell'attività lavorativa da remoto, in quanto avrebbe richiesto una revisione totale dei processi, e di conseguenza, l'insorgere di numerosi rischi nel lungo periodo.

Questa fase di sperimentazione ha permesso alla Banca di cogliere i benefici che derivano dall'adozione del modello ibrido, per l'istituto stesso, in termini di efficacia, efficienza e presidio dei rischi operativi, per i collaboratori, in termini di miglioramento del *work-life balance*, e per l'intera collettività.

In particolare, si è rilevato che l'efficacia, intesa come la qualità e la tempestività delle attività istituzionali e di supporto, è rimasta invariata per la maggior parte delle attività. Le attività maggiormente standardizzate, prettamente di studio e di analisi, hanno riscontrato un aumento del livello di efficacia, dovuto ad una maggiore flessibilità e ad una riduzione dei motivi di distrazione. Analogamente anche l'efficienza, intesa come il rapporto tra input e output, è rimasta sostanzialmente invariata, ad eccezione di quelle attività che non richiedono uno scambio informativo frequente, per le quali si è registrato un aumento.

Si è riscontrata anche una riduzione degli incidenti operativi nel 2020. Tuttavia, lo svolgimento delle attività da remoto comporta la comparsa di maggiori rischi legati ai profili di disponibilità dei processi e alla riservatezza delle informazioni, soprattutto nella divisione che si occupa della gestione del sistema dei pagamenti. Per ridurre i rischi, Banca si è dotata di soluzioni IT sicure, di azioni di difesa reattiva e proattiva, nonché di iniziative di *security awareness* rivolte a tutto il personale.

Dal punto di vista dei lavoratori le maggiori criticità si sono riscontrate in termini di socializzazione. La riduzione delle occasioni di confronto mette a dura prova la capacità da parte dei collaboratori di intrattenere relazioni, con un sensibile aumento del rischio di marginalizzazione, soprattutto per i più anziani e per i nuovi addetti. Difatti, in una fase così delicata come quella dell'inserimento, la presenza in sede risulta di fondamentale importanza per consolidare il rapporto di fiducia reciproca tra la persona e l'organizzazione.

Le criticità attengono anche allo scambio informativo all'interno delle divisioni che risulta peggiorato, in relazione alla dispersione della comunicazione su più canali. La mancanza di dialogo occasionale limita anche la generazione di nuove idee e la creatività, con il rischio, nel

medio-lungo termine, di avere un impatto negativo sulla capacità di innovazione dell'organizzazione.

Tra gli aspetti positivi si riscontra un miglioramento del *work-life balance* e del benessere dei collaboratori. Inoltre, il focus sugli obiettivi e sui risultati da raggiungere ha favorito lo sviluppo di una maggiore responsabilizzazione e autonomia dei dipendenti, che ha agito da fattore motivante. L'emergenza, inoltre, ha fatto emergere un forte spirito di gruppo e ha evidenziato la presenza di valori forti e condivisi tra le persone.

Si sono registrati anche esternalità positive a vantaggio della collettività, in termini di riduzione dell'impatto ambientale, legate ad una riduzione del pendolarismo. Si è stimato, infatti, che se tutti i dipendenti lavorassero da casa un giorno alla settimana si otterrebbe una riduzione di 1.414 tonnellate di CO₂ all'anno, circa il 7% del totale delle emissioni della Banca. L'adozione diffusa del lavoro da remoto permetterebbe anche di ridurre anche i consumi degli edifici istituzionali, oltre che un risparmio in termini di acqua e di carta, legato al ricorso ad una maggiore digitalizzazione dei processi.

3.5 Il nuovo modello ibrido

Si delinea così un nuovo modello ibrido che viene definito dalla stessa Banca come differenziato, decentrato, semplice, attento alle persone, basato sulla fiducia reciproca, sull'autonomia e sulla responsabilità delle persone e orientato ai risultati.

Per garantire la massima flessibilità si prevede la possibilità da parte dei dipendenti, su base volontaria, di integrare le attività in presenza con quelle a distanza. In particolare, in accordo con le parti sociali, viene fissato un tetto massimo allo svolgimento della prestazione lavorativa a distanza di 100 giorni l'anno, con un limite di 10 giorni al mese, eventualmente anche in modo consecutivo, e nel caso in cui siano presenti le condizioni operative necessarie, il limite viene esteso a 120 giorni l'anno, con un limite mensile di 12 giorni. Inoltre, per favorire le persone che si trovano in situazioni meritevoli di tutela, verrà consentita la possibilità di lavorare a distanza per periodo di tempo più o meno prolungati.

Si stima così quota orientativa media di lavoro da remoto a livello di Istituto pari al 30%.

L'adozione della modalità di lavoro ibrido presuppone la razionalizzazione e la semplificazione dei processi aziendali, al fine di renderli più fluidi e più semplici da coordinare, oltre che per ridurre gli oneri di gestione. A questo si accompagna un ripensamento della struttura

organizzativa in chiave innovativa. Difatti, un maggiore decentramento delle responsabilità sui vari livelli organizzativi consente alle persone di agire con autonomia. In questo senso, gli accordi in merito alla programmazione dello svolgimento delle attività da remoto vengono stabiliti direttamente tra il lavoratore interessato e il capo diretto, compatibilmente con il regolare svolgimento dei processi operative. La programmazione delle attività, infatti, viene delegata alle singole divisioni.

Per evitare di incorrere in situazioni di *overworking* e tecnostress la durata della prestazione lavorativa a distanza è equivalente alla prestazione in presenza. Viene riconosciuto il diritto alla disconnessione, cioè a non essere contattati, se non in casi eccezionali, una volta terminata la prestazione lavorativa e, comunque, oltre certi orari e nei giorni non lavorativi.

I dipendenti, inoltre, possono decidere in libertà la sede in cui svolgere la propria attività, facendo comunque attenzione a scegliere un luogo che rispetti i requisiti di salute e sicurezza, che garantisca la riservatezza delle informazioni e con una connessione stabile che garantisca il regolare svolgimento della prestazione lavorativa.

Per quanto riguarda il lavoro in sede, la riduzione delle presenze medie giornaliere permette di riprogettare gli uffici in chiave *smart*, prevedendo postazioni di *co-working*, al fine di aumentare la collaborazione e la condivisione tra le persone. Le occasioni di socializzazione, che rischiano di venir meno a causa di una maggiore adozione del lavoro da remoto, costituiscono delle leve fondamentali per favorire lo scambio di idee, la creazione di innovazioni e la possibilità di apprendere in modo informale, oltre ad agire sulla coesione e sul coinvolgimento delle persone verso l'organizzazione, e per questo vanno incoraggiate il più possibile.

Al fine di gestire in modo efficace ed efficiente la nuova organizzazione del lavoro è necessario coordinare le attività verso l'obiettivo comune. A tal proposito sono stati individuati i gap da colmare e le 21 linee d'azione, orientate su quattro variabili chiave: il capitale umano, i sistemi organizzativi, l'IT e la logistica.

3.6 Il capitale umano

Gli interventi sul capitale umano si fondano sulla consapevolezza che le persone che compongono Banca d'Italia rappresentano il fattore chiave per la realizzazione di un processo di profonda trasformazione culturale e organizzativa.

Per questo motivo è opportuno ripensare all'organizzazione del lavoro in chiave ibrida, al fine di favorire la valorizzazione delle competenze di ciascun collaboratore e di svilupparne il potenziale, garantendo alla Banca un ritorno significativo in termini di atteggiamenti positivi, aumento della motivazione e di un senso di forte coinvolgimento emotivo verso gli obiettivi dell'Istituto.

Gli interventi in questo senso sono indirizzati verso sei aspetti.

Innanzitutto, il passaggio alla nuova modalità di lavoro comporta una riflessione sulla corretta gestione del tempo che si ha a disposizione. In tal senso, Banca prevede di agire sull'aggiornamento delle policy e delle regole sulla gestione del tempo, garantendo il diritto alla disconnessione. Inoltre, si prevede che la prestazione svolta da remoto abbia una durata equivalente a quella svolta in presenza.

Inoltre, un altro aspetto su cui si andrà ad agire è il modello retributivo. La maggiore autonomia e responsabilizzazione dei dipendenti comporta un ripensamento dei criteri di attribuzione della retribuzione che va orientata alla valorizzazione dei contributi effettivi delle prestazioni e ai risultati ottenuti. Inoltre, la revisione delle retribuzioni verrà effettuata anche col fine di garantire una maggiore equità nel sistema degli incentivi e nella valutazione delle performance. In particolare, in tal senso, verrà favorito lo scambio di feedback tra il capo e il collaboratore, al fine di gestire in modo dinamico la realizzazione delle strategie e dall'altro consentire la soddisfazione dei progetti di crescita dei collaboratori.

Al sistema di retribuzione è strettamente connesso il tema del welfare aziendale. Si prevedono, infatti, numerose iniziative finalizzate a favorire le occasioni di socializzazione, come fonte di sviluppo del capitale umano, e a migliorare il clima organizzativo.

Come abbiamo visto più volte, al fine di implementare correttamente il modello di lavoro ibrido e di favorire lo sviluppo delle competenze necessarie, è fondamentale prevedere un adeguato programma di formazione in merito. In particolare, Banca prevede un programma orientato verso tre indirizzi:

- ❖ in primis, è prevista una formazione manageriale e comportamentale il cui obiettivo è far sì che i capi adottino il *mindset* necessario alla trasformazione, nonché le competenze necessarie per organizzare gli obiettivi da remoto e gestire le prestazioni secondo schemi non tradizionali. Verranno favorite modalità di formazione in presenza e on-line, coaching e group coaching;

- ❖ in secundis, verrà favorita la destrezza digitale attraverso un percorso di formazione per far sì che le persone acquistino maggiore dimestichezza con gli strumenti di lavoro digitali, sia in ufficio che da remoto. Tra le modalità previste ricordiamo la possibilità di formazione online e in presenza, il *reverse mentoring* e il gruppo di progetto aperto, il quale si occuperà della creazione di un sistema che permetterà di rendere più diffuse e facilmente reperibili le informazioni sull'utilizzo degli strumenti digitali, al fine di favorire l'innovazione.
- ❖ sono previste poi delle iniziative specifiche per supportare i vari progetti, qualora risulti necessario.

Infine, un altro tema di interesse è la tutela della salute e della sicurezza nel lavoro ibrido. Gli interventi pianificati saranno finalizzati a garantire la tutela della salute fisica e psicologica dei collaboratori. Per quanto riguarda il primo aspetto, Banca prevede il rafforzamento dell'azione di informazione e di formazione in merito alle buone prassi di carattere ergonomico ed ambientale che ciascun lavoratore deve adottare al di fuori dell'ambiente di lavoro, al fine di contrastare i rischi di affaticamento fisico e mentale. È prevista la diffusione di un'informativa sulle regole di ergonomia, sul rispetto delle pause e sui modi per evitare il rischio di isolamento. Al tempo stesso, la riduzione del numero dei lavoratori in sede comporta una revisione dei piani di gestione delle emergenze che si possono verificare sul posto di lavoro. Per quanto riguarda la tutela della sfera psicologica delle persone verrà previsto un nuovo processo di valutazione dello stress, al fine di far emergere tempestivamente eventuali situazioni problematiche e di mitigare il rischio da stress.

In conclusione, appare chiaro che la riorganizzazione del lavoro in chiave ibrida comporta un profondo cambiamento organizzativo e culturale che richiede il coordinamento degli sforzi verso il medesimo obiettivo comune. Nonostante il percorso sia ancora in parte da compiere, sono già evidenti le numerose opportunità che il lavoro ibrido porta con sé, soprattutto nell'ottica di una gestione delle persone più attenta. In questo senso, Banca d'Italia si configura come un'organizzazione adattabile e resiliente, capace di operare in uno scenario di *New Normal*.

Conclusioni

L'attività di analisi che sottende tale elaborato ha permesso di evidenziare quanto l'esperienza pandemica e l'adozione dello smart working emergenziale, seppur con tutte le criticità emerse in questa fase di sperimentazione, hanno consentito alle persone di assumere maggiore consapevolezza in merito alle proprie necessità e ai propri desideri, dal punto di vista personale e lavorativo. Cresce l'attenzione verso l'ottenimento di un sano equilibrio tra vita lavorativa e vita privata e verso il benessere fisico e mentale. Appare chiara la necessità di garantire una maggiore flessibilità ed autonomia nello svolgimento dei compiti, negli orari e nei luoghi di lavoro, senza però dover rinunciare al contatto umano, alla condivisione e alle relazioni con gli altri, fondamentali per l'arricchimento di ciascun collaboratore e, di conseguenza, una fonte essenziale per lo sviluppo dell'intera organizzazione. Il Covid-19, infatti, ha dato una forte spinta ad un processo di profonda trasformazione che interessa il valore e il significato che ciascuna persona attribuisce al lavoro.

Nell'epoca delle "grandi dimissioni" il mito del "posto fisso" viene meno. Se fino a poco prima della pandemia il *turnover* era legato principalmente ad un miglioramento economico, oggi le esigenze dei collaboratori sono maggiormente legate alla realizzazione di obiettivi di vita profondi e appaganti. Le persone hanno bisogno di sentirsi parte integrante di un progetto, di una visione, di un'organizzazione che riesce ad apprezzare il loro contributo. In questo senso la sfida è di riuscire a creare le condizioni necessarie per far fiorire ciascun collaboratore sulla base dei suoi talenti, delle aspettative e delle capacità.

Le evidenze empiriche dimostrano i numerosi aspetti positivi che il lavoro agile comporta: il miglioramento del benessere, l'aumento della motivazione e del coinvolgimento delle persone, nonché l'aumento dell'inclusività e la valorizzazione della diversità. Ciononostante, siamo ancora all'inizio di un lungo processo di trasformazione.

Il dibattito attuale, infatti, non verte più sulla validità dello smart working, la cui adozione è ormai ampiamente accettata e condivisa, ma sulla definizione di un vero e proprio modello di lavoro agile che permetta di coniugare le diverse modalità lavorative. Le organizzazioni, anziché subire passivamente gli eventi esterni, dovranno farsi promotrici di un profondo cambiamento che interessi la struttura organizzativa, i processi, ma soprattutto la cultura e i valori, al fine di riscoprire la centralità della componente umana. In questo, il modello ibrido di Banca d'Italia è esplicativo.

Nonostante questo, la corretta implementazione dello smart working viene ostacolata dagli atteggiamenti di numerosi manager e di alcuni esponenti della classe politica italiana che si dimostrano tutt'ora ancorati ad una visione antiquata ed anacronistica delle organizzazioni e ad uno stile di gestione basato sul *command and control*, rendendoli miopi nel percepire i numerosi vantaggi che derivano dal lavoro agile. Difatti, la volontà di ritornare al lavoro in presenza sembra motivata dal desiderio di voler imporre la propria visione autoritaria, per minimizzare il rischio di eventuali inefficienze legate al non poter controllare di persona i propri collaboratori. Tuttavia, appare chiaro come questo agirebbe negativamente sulla modernizzazione e sulla competitività delle imprese e della pubblica amministrazione rispetto alle organizzazioni che sono già in uno stadio avanzato, imponendo un modello rigido che non permetterebbe di rispondere in maniera efficace al dinamismo del contesto in cui le organizzazioni si trovano ad operare. Allo stesso modo, non rappresenterebbe una risposta adeguata alle preferenze, alle aspettative e alle esigenze dei collaboratori, che non possono essere ignorate.

A tal riguardo, occorre agire su un rinnovo della cultura manageriale verso una gestione sostenibile delle persone, che si basa sul principio che i lavoratori, se opportunamente motivati, dotati delle conoscenze e delle competenze necessarie e messi nelle opportune condizioni lavorative, saranno in grado di garantire performance eccellenti, gestendo in autonomia lo svolgimento della propria attività lavorativa.

Bibliografia

- Banca d'Italia. (2019). *La Banca d'Italia. Funzioni e obiettivi*. Roma: Banca d'Italia.
- Banca d'Italia. (Maggio 2021). *L'organizzazione del lavoro nella nuova normalità*. Roma: Banca d'Italia.
- Bednar, P. M., & Welch, C. (2019). *Socio-Technical Perspectives on Smart Working: Creating Meaningful and Sustainable Systems*. Springer.
- Boldizzoni, D., & Luca, Q. (2014). *Risorse umane - Logiche e strumenti per la valorizzazione del capitale umano*. Milano: Mulino.
- Botteri, T., & Guido, C. (2016). *Smart working & smart workers. Guida per gestire*. Milano: FrancoAngeli.
- Capgemini Research Institute. (2020). *The future of work: from remote to hybrid*.
- Clapperton, G., & Vanhoutte, P. (2014). *Il manifesto dello smart working - quando, dove e come lavorate meglio*. Libri Este.
- Daft, R. (2021). *Organizzazione aziendale*. Maggioli Editore.
- De Masi, D. (2020). *Smart working - La rivoluzione del lavoro intelligente*. Marsilio.
- Deloitte. (2020). *Digital Banking Maturity 2020*.
- Fontana, F. (2013). *Il sistema organizzativo aziendale*. Milano: Franco Angeli.
- Gabrielli, G. (2010). *People management - Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*. Milano: FrancoAngeli.
- Gabrielli, G. (2020). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Milano: FrancoAngeli.
- La gestione delle risorse umane nell'era Covid-19: investire sulle persone. (2021). *KPMG*.
- Neri, M. (2021). *Humans, resources, or what else?* Bologna: TAO Digital Library.
- Osservatorio Smart Working. (2020). *Lo smart working durante l'emergenza covid-19 e il punto di vista dei lavoratori*. Milano: Politecnico di Milano.
- Osservatorio Smart Working. (2021). *Banca d'Italia: l'organizzazione del lavoro nella nuova normalità*. Milano: Politecnico di Milano.
- Pesenti, L., & Scansani, G. (2021). *Smart Working Reloaded - Una nuova organizzazione del lavoro oltre le utopie*. Milano: Vita e Pensiero.
- Randstad Sourceright. (2021). *Talent Trends Report 2021*.
- Ruozzi, R., & Ferrari, P. (2021). *Banche e risorse umane: un rapporto da ripensare*. *E&M*.
- Sneider, K., & Singhal, S. (March 2020). *Beyond coronavirus: The path to the next normal*. McKinsey & Company.

«Early Industry Expert Soon Realized a Staff Has Its Own Efficiency - WSJ».

<https://www.wsj.com/articles/SB116277621193713997>.

Weil, Michelle M., e Larry D. Rosen. *TechnoStress: Coping with Technology @Work @Home @Play*. Wiley, 1997

Sitografia

- ❖ Osservatorio Smart Working. *Smart working davvero: la flessibilità non basta* (27 novembre 2019) <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/video/smart-working-diffusione-italia-2019-video>
- ❖ Osservatorio Smart Working. *Lo smart working ai tempi del Covid-19* (17 aprile 2020) <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/video/lo-smart-working-ai-tempi-del-covid-19-video>
- ❖ Osservatorio Smart Working. *Rivoluzione smart working: un futuro da costruire adesso* (18 gennaio 2022) <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/video/rivoluzione-smart-working-un-futuro-da-costruire-adesso-video>
- ❖ Osservatorio Smart Working. *Smart Working: vantaggi e svantaggi per l'azienda e per i lavoratori* (9 dicembre 2020) [I vantaggi dello Smart Working: pro e contro per aziende e lavoratori \(osservatori.net\)](https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/video/smart-working-vantaggi-e-svantaggi-per-l-azienda-e-per-i-lavoratori)
- ❖ Il Sole24Ore. *La sfida della gestione delle risorse umane nel dopo pandemia* (31 agosto 2020) <https://www.ilsole24ore.com/art/uva-ADUFGm>
- ❖ Il Sole24Ore. *La priorità assoluta per i leader delle risorse umane è l'employee experience* (6 aprile 2021) <https://www.ilsole24ore.com/art/la-priorita-assoluta-i-leader-risorse-umane-e-l-employee-experience-ADPA9HTB>
- ❖ Microsoft. *To Thrive in Hybrid Work, Build a Culture of Trust and Flexibility* (9 settembre 2021) <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/support-flexibility-in-work-styles>
- ❖ Microsoft. *Great Expectations: Making Hybrid Work* (16 marzo 2022) <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>
- ❖ KPMG. *La gestione delle risorse umane nell'era COVID-19: investire sulle persone* (3 marzo 2021) <https://home.kpmg/it/it/home/insights/2021/03/gestione-risorse-umane-banking-new-reality.html>

- ❖ FCHub. *Digitale sì, ma senza mortificare il bancario* <https://fchub.it/digitale-si-ma-senza-mortificare-il-bancario/>
- ❖ Wall Street Italia. *Banche e l'arma dello smart working* (7 ottobre 2021) <https://www.wallstreetitalia.com/banche-e-larma-dello-smart-working/>
- ❖ FPA. *Smart working nella PA: tra attese, dichiarazione ed esperienze, uno sguardo al dibattito in corso* (8 settembre 2021) <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-nella-pa-tra-attese-dichiarazioni-ed-esperienze-uno-sguardo-al-dibattito-in-corso/>
- ❖ FPA. *Smart working: cos'è, come funziona, la normativa e i vantaggi per le PA* (3 dicembre 2021) <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cose-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>
- ❖ <https://www.bancaditalia.it/>
- ❖ Camera dei deputati. *Assetto patrimoniale e governance della Banca d'Italia* (13 gennaio 2022) https://temi.camera.it/leg18/post/pl18_assetto_patrimoniale_e_governance_della_banca_d_italia.html
- ❖ Accordo Quadro sul Telelavoro.
https://www.aranagenzia.it/attachments/article/1832/20000323_TLL_AQ-2.pdf.
- ❖ Gazzetta Ufficiale. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>.
- ❖ Ministro per la Pubblica Amministrazione. *Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)* (4 dicembre 2020). <https://www.funzionepubblica.gov.it/piano-organizzativo-del-lavoro-agile-pola>.