



Dipartimento
di Scienze Politiche

Cattedra Comunicazione d'Impresa e Gestione Risorse Umane

Smart working emergenziale. Una lezione di cui far tesoro.

Prof. Domenico Carrieri
RELATORE

Andrea Pino
Matricola 091432
CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

TITOLO

Smart working emergenziale. Una lezione di cui far tesoro.

Indice

Introduzione	3
1. La pandemia.....	4
1.1 L’impatto sul lavoro.....	4
1.2 Le misure del Governo a tutela del lavoro.....	9
2. Il modo di lavorare del futuro rompe gli argini	11
2.1 Lo smart working emergenziale.....	11
2.2 Il protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile.....	14
3. Le esperienze.....	19
3.1 L’esperienza dei lavoratori.....	19
3.2 L’esperienza delle imprese e delle amministrazioni pubbliche	22
4. Case study: il modello ibrido in Banca d’Italia.....	25
4.1 Il progetto.....	25
4.1.1 Le fasi.....	25
4.1.2 Gli scenari ipotizzati, la sperimentazione e il sondaggio.....	27
4.1.3 La telelavorabilità	32
4.2 La soluzione adottata	34
4.2.1 La nuova visione strategica.....	34
4.2.2 Il modello scelto.....	35
4.2.3 L’implementazione del modello	37
5. Conclusioni	44
Riferimenti bibliografici e sitografia.....	45
Abstract	46

Introduzione

Il presente documento presenta una disamina dell'impatto della pandemia da Covid-19 sul mondo del lavoro in Italia per poi approfondire il conseguente fenomeno dell'intenso ricorso allo smart working e le prospettive che ha aperto nel rapporto tra lavoratori e aziende. Attraverso la sintesi di studi condotti sul tema nell'ultimo biennio, questa relazione vuole analizzare come e quanto la concezione di un nuovo modo di lavorare si sia sviluppato nelle aziende, e valutare quali possono essere le probabilità che continui progressivamente ad affermarsi.

Il documento riserva un'ampia parte all'illustrazione di un modello misto di lavoro in presenza e da remoto adottato dalla Banca d'Italia (modello ibrido), con l'intenzione di presentare una applicazione dello smart working di rilievo¹, di far concepire quanti e quali progressi organizzativi può direttamente e indirettamente apportare l'applicazione e lo sviluppo di tale modello, nonché mostrare un'azione di riforma organizzativa efficace, condotta con approccio scientifico.

La riforma organizzativa, infatti, attuata per step successivi ha consentito un'analisi dell'opportunità offerta dalla crisi pandemica attraverso varie prospettive, come l'esperienza emergenziale concreta, lo studio, la sperimentazione, l'ascolto dei dipendenti. Si sono ipotizzati diversi scenari possibili di combinazione delle due forme di lavoro dei quali sono state prodotte valutazioni analitiche, facendo riferimento a definiti parametri (salute e sicurezza, efficacia, efficienza, presidio dei rischi, socialità e comunicazione, responsabilità sociale e ambientale).

Sulla base di queste valutazioni è stata fatta la scelta del modello che è stato iscritto in una complessiva visione strategica della "macchina" organizzativa. Una volta fissate le caratteristiche essenziali del modello e inventariato i gap da colmare per realizzarle, sono stati individuati e attuati 21 interventi di modifica dell'organizzazione partitamente per 4 variabili chiave (capitale umano, sistemi organizzativi, IT, logistica).

¹ Al riguardo, la banca ha ricevuto dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano lo "*Smart Working Award*" 2021.

1. La pandemia

1.1 L'impatto sul lavoro

Nei primi sei mesi del 2020, per l'effetto determinante della pandemia, il volume di lavoro nazionale è diminuito da 24,2 mln a 20,1 mln di unità di lavoro equivalenti a tempo pieno (-16,8%). Gli occupati sono calati da 23,4 mln a 22,8 mln, e le persone in cerca di lavoro da 2,5 mln a 2,1 mln, con un corrispondente incremento degli inattivi, da 13,2 mln a 14,2 mln; la flessione dell'occupazione è stata più accentuata per i lavoratori dipendenti (cfr Tabella 1).

Tabella 1

Dati occupazionali (quantità in migliaia di unità a fine trimestre)			
	IV trim. 2019	II trim. 2020	Variazione %
Unità di lavoro	24.163	20.106	-16,8
Occupati	23.381	22.760	-2,7
Dipendenti	18.109	17.620	-2,7
Indipendenti	5.273	5.140	-2,5
Disoccupati	2.519	2.057	-18,3
Inattivi 15-64 anni	13.157	14.183	7,8

Fonte: Note trimestrali sulle tendenze dell'occupazione
(redatte congiuntamente da MinLavoro, ISTAT, INPS, INAIL,
ANPAL)

Nell'ambito del lavoro dipendente la diminuzione ha riguardato principalmente i contratti a tempo determinato, a fronte di un saldo positivo dei contratti a tempo indeterminato, che si sono giovati del blocco dei licenziamenti previsto dal decreto legge "Cura Italia" e dal "Decreto rilancio" (cfr Tabella 2).

Tabella 2

Posizioni lavorative per tipo di contratto (saldo tra attivazioni e cessazioni in migliaia di unità nel periodo)			
	I trim. 2020	II trim. 2020	Totale
Tempo indeterminato (1)	94	47	141
Tempo determinato (2)	-31	-383	-414

(1) incluso apprendistato; (2) incluso stagionale

Fonte: Note trimestrali sulle tendenze dell'occupazione
(redatte congiuntamente da MinLavoro, ISTAT, INPS, INAIL, ANPAL)

La perdita di posti di lavoro nelle imprese ha interessato maggiormente il settore dei servizi, dove si è attestata a -6,2%, con una punta eccezionale per le attività di alloggio e ristorazione (cfr Tabella 3).

Tabella 3

Posizioni lavorative per settore di attività (quantità in migliaia di unità a fine trimestre)			
	IV trim. 2019	II trim. 2020	Variazione %
Industria in senso stretto (1)	3.652	3.607	-1,2
Costruzioni (2)	862	852	-1,2
Servizi (3)	8.480	7.952	-6,2
Alloggio e ristorazione (4)	1.170	896	-23,4
(1) Ateco B-E; (2) Ateco F; (3) Ateco G-S escluso O; Ateco I			

Fonte: Note trimestrali sulle tendenze dell'occupazione
(redatte congiuntamente da MinLavoro, ISTAT, INPS, INAIL, ANPAL)

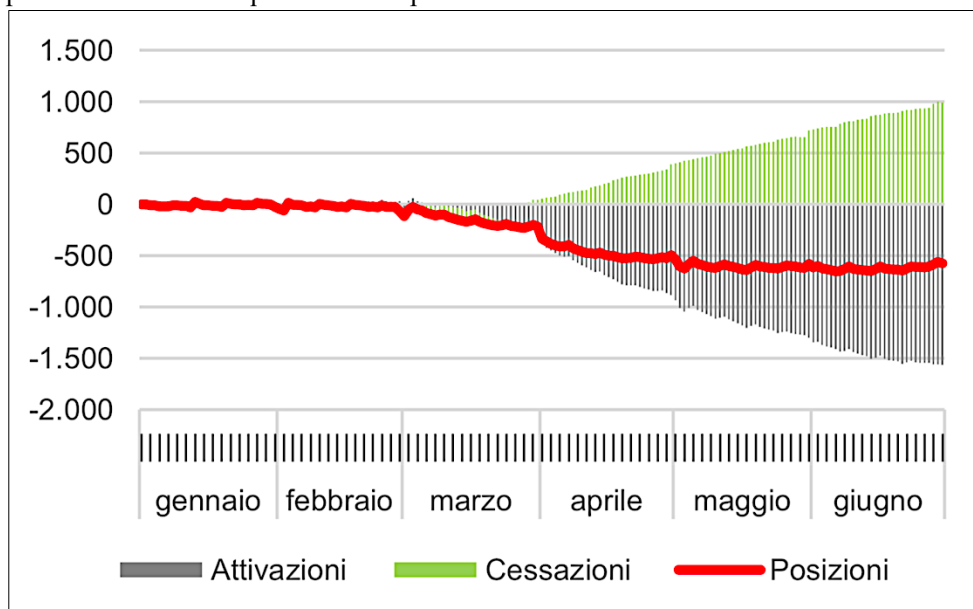
Uno specifico approfondimento sulla “dinamica giornaliera dei flussi di assunzioni e cessazioni nei primi sei mesi del 2020”² ha evidenziato che “*dopo un progressivo rallentamento della crescita nel mese di marzo, il saldo annuo delle posizioni lavorative alle dipendenze diviene negativo a partire da aprile, aggravandosi ulteriormente nel corso del trimestre per poi mostrare qualche segnale di miglioramento nell’ultima settimana di giugno*”. Il grafico al riguardo pubblicato mostra efficacemente che gli effetti della pandemia sul mondo del lavoro iniziano tra la data di identificazione dei primi casi di coronavirus italiani (21 febbraio 2020) e quella di avvio del lockdown nazionale (8 marzo 2020) (cfr Figura 1).

² Nota trimestrale sulle tendenze dell'occupazione - II trimestre 2020 (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ed altri, Roma).

Figura 1

Posizioni lavorative dipendenti

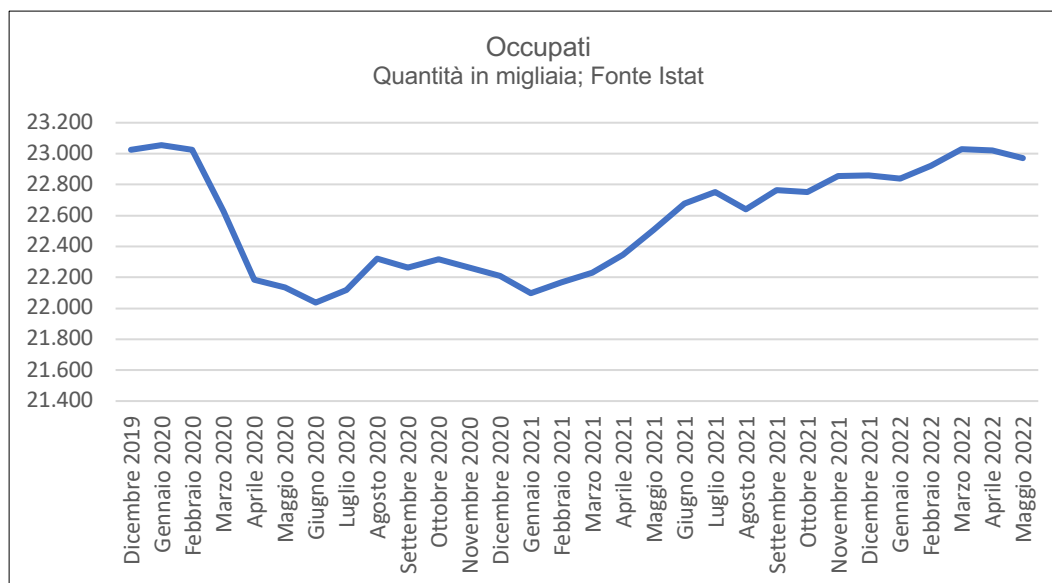
Variatione dei flussi giornalieri cumulati di gennaio-giugno 2020 rispetto a gennaio-giugno 2019; valori assoluti in migliaia; il segno della differenza delle cessazioni nei due periodi è invertito in quanto va interpretato come contributo alla variazione



Fonte: Nota trimestrale sulle tendenze dell'occupazione II trimestre 2020 (redatta congiuntamente da MinLavoro, ISTAT, INPS, INAIL, ANPAL)

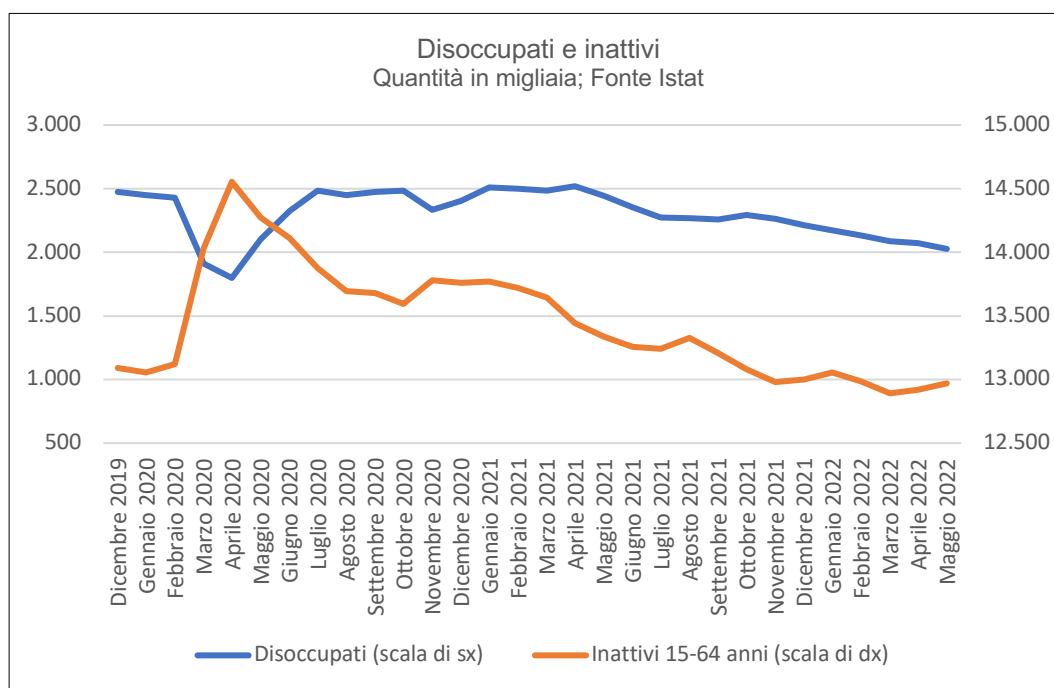
I dati occupazionali sono stati altalenanti nel secondo semestre del 2020 per tornare a crescere nel 2021. Solo a marzo 2022, tuttavia, il numero degli occupati ha toccato i valori pre-crisi, posizionandosi come allora appena sopra i 23 mln (cfr Grafico 1).

Grafico 1



Nello stesso periodo, il numero delle persone disoccupate e inattive ha avuto andamenti più reattivi. Il numero dei disoccupati ha raggiunto valori pre-crisi già a luglio 2020 (rispettivamente 2.476 e 2.484 migliaia) per effetto della rapidità con cui i nuovi inattivi sono tornati a cercare occupazione. Successivamente il numero dei disoccupati è diminuito significativamente (2.028 migliaia all'ultima data disponibile) e anche il numero degli inattivi è sceso sotto i valori di dicembre 2019, passando da 13.092 a 12.983 migliaia (cfr Grafico 2).

Grafico 2



Secondo l'ISTAT³, la pandemia ha ampliato le diseguglianze a sfavore dei lavoratori già in condizioni di vulnerabilità. Il carattere asimmetrico dello shock pandemico, con l'interruzione di specifiche attività economiche imposta a marzo 2020, ha colpito in maggior misura determinati settori e tipologie di occupazione: le misure del governo volte a sostenere l'occupazione (cfr infra) e le politiche di flessibilità del lavoro attuate dalle aziende hanno contenuto le perdite di occupazione tra i lavoratori privati dipendenti, scaricando sull'ammontare delle ore lavorate l'impatto principale della crisi; diversamente, i lavoratori meno tutelati, quali i dipendenti a tempo determinato e gli indipendenti, hanno subito maggiormente gli effetti dell'interruzione delle attività economiche⁴.

Inoltre, un'indagine di Carrieri e Damiano⁵ ha indicato che la situazione inattesa e complessa

³ Rapporto annuale 2022.

⁴ In tale contesto, alto è stato il costo pagato dall'occupazione femminile che, nella media del 2020, è diminuita del 3,8%.

⁵ Come cambia il lavoro nell'era del Covid. Quarta indagine sui lavoratori italiani. Dicembre 2020.

causata dal lockdown ha determinato un forte impatto sulla sicurezza percepita dai lavoratori. Le informazioni elaborate, infatti, *“avvertono in modo vistoso come l’insicurezza – intesa come disagio economico e come difficoltà di ottenere un nuovo impiego ... – stia montando in modo trasversale, risparmiando in sostanza e almeno in parte solo i dipendenti pubblici, i quali appaiono complessivamente come più protetti”*. In particolare, al termine della prima fase della pandemia un terzo dei lavoratori dipendenti campionati indica che la retribuzione percepita non basta o basta a stento per vivere, un terzo che il proprio lavoro è poco o per niente sicuro e circa il 40% che non sa se troverà lavoro nel caso in cui dovesse perderlo; l’indice combinato delle tre rilevazioni evidenzia che solo il 18% dei lavoratori dipendenti *“vive”* un grado di insicurezza del lavoro basso (cfr tabelle 4-7).

Tabella 4

Gli intervistati secondo la percezione della propria condizione retributiva	
Retribuzione basta per vivere e mantenere	%
non mi basta	7,9
a stento	24,8
abbastanza	49,1
pienamente	18,2

Fonte: Come cambia il lavoro nell'era del Covid. Quarta indagine sui lavoratori italiani (2020; a cura di Mimmo Carrieri e Cesare Damiano)

Tabella 5

Gli intervistati secondo l'opinione sulla instabilità del proprio lavoro	
Opinione sulla instabilità del proprio lavoro	%
sicuro	16,4
abbastanza sicuro	50,0
poco sicuro	24,1
per niente sicuro	9,6

Fonte: Come cambia il lavoro nell'era del Covid. Quarta indagine sui lavoratori italiani (2020; a cura di Mimmo Carrieri e Cesare Damiano)

Tabella 6

Gli intervistati secondo il tempo necessario per trovare un lavoro accettabile se lo perdessero	
Opinione sul tempo necessario per trovare un lavoro accettabile	%
nel giro di poche settimane	10,3
nel giro di qualche mese	32,8
dopo un anno o forse più	17,6
non so se lo troverei	39,3

Fonte: Come cambia il lavoro nell'era del Covid. Quarta indagine sui lavoratori italiani (2020; a cura di Mimmo Carrieri e Cesare Damiano)

Tabella 7

Lavoratori dipendenti secondo l'indice di incertezza socio-economica	
Livello di incertezza	%
basso	18,8
medio	56,3
alto	25,0

Fonte: Come cambia il lavoro nell'era del Covid. Quarta indagine sui lavoratori italiani (2020; a cura di Mimmo Carrieri e Cesare Damiano)

1.2 Le misure del Governo a tutela del lavoro

Il 30 gennaio 2020 il Governo italiano ha proclamato lo stato di emergenza e ha attuato le prime misure di contenimento della pandemia sull'intero territorio nazionale. Da lì in avanti, i numerosi provvedimenti di ordine sanitario e di contrasto alla diffusione del virus sono stati accompagnati da straordinari interventi di sostegno all'economia, ai cittadini e alle imprese. Scelte rilevanti hanno riguardato la difesa del lavoro e dei lavoratori. Vanno ricordate il divieto di licenziamento per i lavoratori a tempo indeterminato⁶ e l'estensione della Cassa integrazione a tutte le imprese senza costi per le stesse (CIG-Covid), nonché gli interventi di sostegno alla liquidità delle imprese che hanno dato benefici indiretti, quali i contributi a fondo perduto e le garanzie statali per l'accesso al credito. Con il blocco dei licenziamenti, il Governo ha forzato le imprese a non ridurre gli occupati, fatta salva la possibilità di non rinnovare i contratti a termine in scadenza; con l'estensione della CIG a tutti i settori e alle piccole imprese - come fatto da altri paesi europei - ha generalizzato l'applicazione di uno strumento tradizionalmente usato per aggiustare le ore lavorate pro capite, salvaguardando le posizioni lavorative.

Tale strategia ha evitato che i lavoratori licenziati si trovassero nella condizione di dover cercare un nuovo impiego in un momento particolarmente difficile; allo stesso tempo ha impedito anche i licenziamenti economici, quelli che le aziende avrebbero fatto per finalità di riorganizzazione indipendenti dalla pandemia. Al riguardo, uno studio⁷ ha stimato che in condizioni normali, in assenza dello shock collegato al Covid, nel 2020 ci sarebbero stati circa 500 mila licenziamenti economici, come nel 2019, quando a fronte di essi c'erano state circa 1,3 milioni di nuove assunzioni e trasformazioni di contratti da tempo determinato a indeterminato⁸. Ha poi stimato che, in assenza delle citate misure, nel 2020 lo shock pandemico avrebbe potuto causare ulteriori 200 mila licenziamenti, portando quindi il totale a circa 700 mila unità; in particolare ha valutato che il blocco dei licenziamenti ha impedito circa 400 mila licenziamenti e che l'estensione della CIG e il sostegno alla liquidità delle imprese ne ha evitate altre 200 mila.

Tra le iniziative del Governo sono risultate inoltre molto importanti quelle per aumentare il lavoro agile, finalizzate sia a contenere l'impatto pandemico sull'occupazione che a garantire la continuità dei servizi pubblici e la produttività delle imprese.

⁶ Per giustificato motivo oggettivo; DL 2 marzo 2020, n. 9, e DL 17 marzo 2020, n. 18, decreto "Cura Italia".

⁷ Alcune stime preliminari degli effetti delle misure di sostegno sul mercato del lavoro (Elia Viviano; Banca d'Italia; Note Covid-19; 16 novembre 2020)

⁸ Ha inoltre osservato che l'articolazione settoriale dello shock dovrebbe aver limitato i potenziali licenziamenti, perché i settori maggiormente colpiti sono stati quelli nei quali si concentra una quota relativamente bassa di lavoratori a tempo indeterminato e che all'interno di questi - fatta eccezione per la ristorazione - la quota di lavoratori a tempo indeterminato in piccole imprese è limitata; il quadro sarebbe stato assai peggiore se la crisi avesse colpito in misura maggiore i settori nei quali il lavoro stabile è relativamente più diffuso, come l'industria manifatturiera.

All'inizio della crisi sanitaria, nel settore pubblico la legge⁹ ha esplicitamente individuato il lavoro agile come modalità ordinaria di lavoro; ne ha inoltre consentito lo svolgimento anche con strumenti informatici del lavoratore¹⁰. Per il settore privato, nel disporre la sospensione di tutte le attività produttive, industriali e commerciali “non essenziali”, il Governo ha esplicitamente garantito la possibilità di proseguire l'attività in modalità a distanza per tutte le imprese; ha inoltre introdotto la possibilità per i dipendenti con figli minori di 14 anni, poi elevati a 16, di ricorrere al lavoro agile per tutto il periodo dell'emergenza sanitaria¹¹. Tali provvedimenti sono stati accompagnati da norme per facilitare l'accesso al lavoro agile rimuovendo la necessità di accordo tra le parti e gli obblighi informativi.

Come osservato a dicembre 2021 dal gruppo di studio “Lavoro agile” istituito dal Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali (cfr infra), *“lo stato di emergenza pandemica ha determinato un eccezionale fenomeno di riorganizzazione del lavoro, che ha avuto, fra i suoi tratti qualificanti, il ricorso massiccio alla modalità agile di esecuzione della prestazione. Pur con caratteristiche differenti, in funzione dei diversi settori produttivi (quali, ad esempio, servizi o manifattura, terziario o filiera agro-alimentare, lavoro privato o lavoro pubblico), il lavoro agile ha coinvolto una platea di lavoratori e di lavoratrici che si colloca fra i 5 e gli 8 milioni”*.

Visto il consistente sviluppo dello smart working durante l'emergenza, è ragionevole ritenere che i provvedimenti del Governo hanno raggiunto lo scopo che perseguivano e, pertanto, giudicarli iniziative di successo¹².

Come si vedrà nel paragrafo successivo, inoltre, la promozione del lavoro agile ha fatto emergere l'enorme potenziale dello smart working per il benessere dei lavoratori e la produttività del paese in tempi “normali”.

⁹ Cfr i citati DL 2 marzo 2020, n. 9 e il DL “Cura Italia”.

¹⁰ Il decreto 34/2020 “Rilancio” ha successivamente stabilito che, a partire dal 15 settembre, sia svolta in smart working la metà delle attività lavorabili a distanza, consentendo così una graduale ripresa delle attività in presenza negli uffici. A partire dal DPCM del 4 novembre 2020, è tuttavia previsto che le PA assicurino le percentuali più elevate possibili di lavoro agile (e comunque non inferiori al limite di legge del 50%). Nelle c.d. regioni rosse, la presenza del personale deve essere limitata a quanto necessario per assicurare le attività indifferibili e che richiedono necessariamente tale presenza, mentre il resto del personale presta la propria attività lavorativa in modalità agile.

¹¹ Per finalità di cura della famiglia, alternativamente tra i due genitori e a condizione che uno dei due non fosse disoccupato o inattivo (DL 19 maggio 2020, n. 34, decreto “Rilancio”).

¹² Più in particolare, come apprezzato da Depalo e Giorgi *“rispetto agli altri lavoratori, la prestazione di lavoro in remoto riduce sia l'eventualità di essere collocati in CIG (di circa 10 punti percentuali, ...), sia la probabilità di cercare un altro lavoro (di 2,3 punti percentuali) o quella, percepita, di perdere il lavoro attuale entro 6 mesi (di 3,0 punti percentuali). Sulla base di queste stime si può concludere che la possibilità di svolgere il lavoro agile ha avuto effetti positivi durante la pandemia di Covid-19, con benefici sia privati (ad esempio, una minore probabilità percepita di perdere il lavoro), sia, probabilmente, collettivi (ad es., il minore ricorso alla CIG, che riduce il costo implicito per le finanze pubbliche)”* (Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: i lavoratori del settore privato; Domenico Depalo e Federico Giorgi; Banca d'Italia; Note Covid-19; 22 gennaio 2021).

2. Il modo di lavorare del futuro rompe gli argini

2.1 Lo smart working emergenziale

Diciamolo subito: non è vero smart working.

Come evidenziato dall'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano (Osservatorio) *“quanto visto nel contesto del Coronavirus non è vero Smart Working, ma un lavoro da remoto spinto che possiamo definire come Smart Working emergenziale ... Lo Smart Working, o Lavoro Agile, è una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Un nuovo approccio al modo di lavorare e collaborare all'interno di un'azienda che si basa su quattro pilastri fondamentali: revisione della cultura organizzativa, flessibilità rispetto a orari e luoghi di lavoro, dotazione tecnologica e spazi fisici”*¹³.

L'Osservatorio ha inoltre reso noto che prima della pandemia i lavoratori in smart working erano stimati in 570.000 e appartenevano quasi esclusivamente alle grandi compagnie, numero asceso a circa 6,6 milioni nella prima ondata del Covid, pari a quasi un terzo dei lavoratori dipendenti, per poi attestarsi a 4 milioni a fine 2021; *“tale numero include i dipendenti di diverse tipologie di imprese: 860.000 in ambito pubblico, 1,8 milioni nelle grandi imprese, 630.000 nelle PMI e 810.000 nelle microimprese”*.

Per i lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo, il citato studio di Depalo e Giorgi riporta numeri più modesti ma un analogo andamento: in tale ambito il numero medio trimestrale dei lavoratori in *smart working* è aumentato da 200 mila del secondo trimestre 2019 a 1,8 milioni dello stesso periodo del 2020 e, in termini relativi, dall'1,4% al 14,4% degli occupati. Tale andamento presenta differenze importanti in funzione di talune caratteristiche dei lavoratori e delle imprese. Nel 2019, la percentuale dei lavoratori in smart working non differiva per genere, mentre durante la pandemia la quota delle donne “agili” è salita al 16,9% contro il 12,8% degli uomini. L'aumento dello smart working è stato anche eterogeneo tra settori riflettendo la cosiddetta “telelavorabilità” delle attività; nei settori “informazione e comunicazione” e “attività finanziarie e assicurative” la quota degli smart worker è aumentata rispettivamente dal 5,8% al 58,6% e dal 5,1% al 51,1%; al contrario, nel settore “alberghi e ristoranti” è rimasta al livello del 2019, pari all'1,5%.

Anche l'Istat, in base a dati Eurostat conferma tali andamenti¹⁴: nel corso dei primi mesi della pandemia gli occupati tra i 15 e i 64 anni che hanno lavorato in smart working sono triplicati, passando

¹³ Guida “Smart Working: il Lavoro Agile dalla teoria alla Pratica” (Osservatorio sullo smart working; Fondazione Politecnico di Milano; https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia#definizione)

¹⁴ Rapporto annuale 2022

dal 4,7% del 2019 al 13,6% del 2020 (valori medi annui); ad aumentare è stata principalmente la quota di chi ha lavorato da remoto abitualmente (dal 3,6% al 12,2%), mentre è rimasta stabile quella di chi lo ha fatto solo occasionalmente (dall'1,1% al 1,4%). Gli stessi dati mostrano un incremento della quota degli smart worker anche per il 2021 (14,8%), ma il ritorno ad una parziale normalità ha portato ad una flessione del lavoro agile abituale (dal 12,2% all'8,3%) e a un aumento di quello occasionale (dall'1,4% al 6,5%)¹⁵.

Secondo l'**Osservatorio**¹⁶, **prima del Covid** il 58% delle grandi imprese aveva iniziato a sperimentare lo smart working e un ulteriore 7% aveva avviato iniziative informali; nelle piccole e medie imprese i progetti strutturati interessavano il 12% delle aziende e quelli informali, anche in ragione della minor complessità organizzativa, un ulteriore 18%¹⁷; nel settore pubblico i progetti strutturati riguardavano il 16% delle amministrazioni, e quelli informali il 7%. Sempre prima del Covid aveva sperimentato lo smart working il 31% dei lavoratori, di cui solo il 13% in modo strutturato e continuativo.

Durante la prima fase della pandemia, tra l'8 marzo e il 4 maggio 2020, lo smart working è stato adottato da moltissime organizzazioni perché era l'unica forma di lavoro possibile. Come riferito, lo stesso Governo ne ha spinto l'applicazione, semplificando la procedura per accedervi e scoraggiando il lavoro in presenza. Molti lavoratori non hanno avuto alternative: la casa era l'unico posto dove era possibile lavorare, cosicché la quota di smart worker è salita al 96%, di cui i tre quarti lavoravano in remoto ogni giorno e la restante parte almeno due giorni a settimana.

Nel 2021, il perdurare della pandemia ha consolidato i modelli emergenziali del 2020, ma le organizzazioni con progetti di smart working strutturati o informali sono aumentate: a settembre 2021 sono diventate l'81% tra le grandi imprese (erano il 65% nel 2019), il 53% tra le piccole e medie imprese (erano il 30%) e il 67% tra le Pubbliche amministrazioni (contro il 23% pre-Covid).

In futuro, secondo un nuovo studio dell'Osservatorio¹⁸, lo smart working rimarrà o sarà introdotto nell'89% delle grandi aziende, nel 35% delle piccole e medie imprese, fra cui però un terzo prevede di abbandonarlo, e nel 62% delle pubbliche amministrazioni. La sua forma sarà ibrida: nelle grandi imprese si lavorerà fuori sede mediamente tre giorni a settimana, due nelle pubbliche amministrazioni. Gli smart worker sono previsti in aumento da 4 milioni circa di settembre 2021 a 4,4 milioni nel post-pandemia.

¹⁵ Per le sole donne, le quote medie di smart working abituale e occasionale erano 3,3% e 1% nel 2019, 14,3% e 1,4% nel 2020 e 9,9% e 7,4% nel 2021. Nel 2021, quindi, la quota complessiva delle donne occupate tra i 15 e i 64 anni che hanno mediamente lavorato da remoto è stata pari al 17,3%, confermandosi nettamente superiore a quella degli uomini (13%).

¹⁶ Lo Smart Working durante l'emergenza Covid-19 e il punto di vista dei lavoratori – Settembre 2020.

¹⁷ La maggior parte di tali imprese, specie quelle del commercio e della manifattura, non aveva interesse per lo smart working, ritenendo indispensabile la presenza fisica del dipendente.

¹⁸ Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso – Novembre 2021.

La scelta di molte organizzazioni di continuare l'uso esteso e intenso dello smart working si fonda sui benefici riscontrati da lavoratori e aziende (cfr infra); in linea con essa, a fine 2021 le parti sociali hanno firmato il protocollo per il settore privato che fissa le linee guida per i contratti nazionali, territoriali o aziendali in materia di smart working promosso dal ministro del lavoro e delle politiche sociali (cfr infra).

A fronte di ciò, altre scelte politiche appaiono controverse; in particolare, nei mesi scorsi il ministro della pubblica amministrazione si è posto l'obiettivo di far rientrare in ufficio gran parte dei lavoratori pubblici entro il 2022; intanto, dal 15 ottobre 2021 ha ripristinato le regole di accesso precedenti alla pandemia, vale a dire, l'accordo individuale e una quota massima di smart worker pari al 15%.

Ad ogni buon conto è evidente, usando una metafora, che il fiume dello smart working che fino al 2019 si ingrossava lentamente affermandosi principalmente tra le grandi imprese private, a seguito della pandemia ha rotto gli argini e invaso spazi che in precedenza era impensabile potesse conquistare.

2.2 Il protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile

In Italia, sotto il nome di lavoro agile, lo smart working è stato disciplinato per la prima volta con la legge n. 81 del 2017. Tale normativa ha seguito quella sul lavoro subordinato “a domicilio” (l. n. 264/1958 e l. n. 877/1973) e la regolazione del “telelavoro”, introdotto nel settore privato dall’Accordo interconfederale del 2004, mantenendo tra loro distinte le tre forme di lavoro a distanza¹⁹.

La citata legge definisce il lavoro agile come una “*modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato...anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro*”, in cui “*la prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno*; inoltre, a differenza di quanto vale per gli altri due tipi di lavori a distanza, sottrae il lavoro agile dal rispetto della disciplina sull’orario di lavoro.

Come affermato dal citato gruppo di studio “Lavoro agile”, quindi, si tratta di una modalità di lavoro subordinato che si affianca agli altri lavori a distanza, con cui condivide diversi elementi, ma da cui si differenzia per il carattere parziale e non continuativo della prestazione resa all’esterno dei locali aziendali; in altri termini, è un modo di lavorare che gode di una flessibilità del luogo e dei tempi di esecuzione della prestazione assente negli altri due lavori a distanza.

Fino alla pandemia lo smart working ha interessato soprattutto professionalità e mansioni peculiari; inoltre, è stato praticato soprattutto nelle grandi aziende per soddisfare esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro di alcune specifiche categorie di lavoratori. Infatti, la possibilità di lavorare senza vincoli di tempo e di luogo dipende dalla natura della prestazione, elemento che ha comportato che lo smart working avesse dimensioni contenute e fosse quasi del tutto privo di criticità.

Tale situazione cambia profondamente con i provvedimenti emergenziali riguardanti il lavoro agile. Come anticipato, infatti, essi impongono lo smart working come unica forma di lavoro per gran parte dei lavoratori, sopprimendone transitoriamente uno dei suoi capisaldi, ovvero la volontarietà di adesione. L’imposizione, poi, riguarda intere categorie di imprese e di amministrazioni pubbliche,

¹⁹ Il lavoro a domicilio riguarda attività manifatturiere; la legge, infatti, definisce “*lavoratore a domicilio chiunque, con vincolo di subordinazione, esegue nel proprio domicilio o in locale di cui abbia disponibilità, anche con l’aiuto accessorio di membri della sua famiglia conviventi e a carico, ma con esclusione di manodopera salariata e di apprendisti, lavoro retribuito per conto di uno o più imprenditori, utilizzando materie prime o accessorie e attrezzature proprie o dello stesso imprenditore, anche se fornite per il tramite di terzi*”; precisa poi che il vincolo di subordinazione consiste nell’obbligo di osservare le direttive dell’imprenditore circa le modalità di esecuzione, le caratteristiche e i requisiti del lavoro da svolgere nella lavorazione dei prodotti.

Nel citato Accordo interconfederale si afferma che “*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 anche essere svolta nei locali dell’impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa*”; il telelavoro costituisce una attività sempre svolta, quindi, fuori sede.

che sono state colte impreparate sul piano organizzativo, sia perché sprovviste di strumenti e di cultura digitale adeguati, sia perché prive di esperienza di produzione a distanza.

Ciò nonostante, questa esperienza forzata ha creato una situazione oggettivamente positiva, che ha imposto l'innovazione dei processi organizzativi e ha fatto comprendere che una migliore conciliazione dei tempi di vita e lavoro dei lavoratori e l'incremento della produttività, entrambi obiettivi della legge sul lavoro agile, sono veramente realizzabili. D'altra parte, ha fatto capire che ciò non vale per ogni ambito produttivo, anche se nuove tecnologie potranno progressivamente ridurre le aree di esclusione.

L'esperienza forzata ha pure evidenziato che la contrattazione collettiva del lavoro ha prontamente affrontato le problematiche emerse dallo smart working, anche emergenziale, trovando soluzioni condivise da lavoratori e imprese, riguardanti:

- la durata giornaliera/settimanale della prestazione in smart working, pur nel rispetto della sua flessibilità;
- il diritto alla disconnessione (poi espressamente previsto dalla legge 6 maggio 2021, n. 61);
- le fasce orarie di "connettibilità", equiparabili a quelle di "reperibilità";
- l'idoneità del luogo di lavoro;
- la tutela e l'inclusione dei lavoratori fragili.

A tali considerazioni e conclusioni è giunto il ripetuto gruppo di studio "Lavoro agile" istituito dal Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali²⁰ con il compito di *"analizzare gli effetti dello svolgimento dell'attività di lavoro in modalità agile, in vista della prospettazione di soluzione alle criticità riscontrate nell'ambito delle dinamiche lavorative, sia riguardo al settore privato che della pubblica amministrazione"*²¹.

In linea con l'incarico ricevuto, il Gruppo: ha svolto una analisi degli studi pubblicati sulla l. n. 81/2017 e della sua applicazione concreta; ha raccolto osservazioni e svolto audizioni delle parti sociali (sindacati, enti di rappresentanza delle imprese e delle professioni) e di esponenti delle amministrazioni pubbliche; ha esaminato i principali contratti collettivi aziendali che hanno disciplinato il lavoro agile sia prima che durante la pandemia (circa 200) e svariati altri documenti simili²², nonché le proposte di legge per il riordino della disciplina depositate dal 2019 al 2021. Tale lavoro gli ha consentito di individuare le criticità presenti nel lavoro agile e di prospettare le soluzioni

²⁰ Cfr Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 87 del 13 aprile 2021, successivamente integrato dal D.M.L.P.S. n. 99 del 21 aprile 2021.

²¹ Al gruppo hanno partecipato accademici, alcuni consiglieri del Ministero del lavoro e un giudice della Corte di cassazione.

²² Accordo interconfederale CIFA del 25.2.2021; Linee guida per il settore assicurativo ANIA del 24.2.2021; Protocollo per la Filiera delle Telecomunicazioni del 30.7.2020; Linee di indirizzo o Linee Guida, elaborate dalla Cgil, dalla Cisl e dalla Uil nel 2020.

per risolverle.

Circa la **durata** giornaliera dell'orario, il lavoro agile è sottoposto alle stesse regole della generalità del lavoro: la legge fissa la durata massima (indirettamente in 12 ore e 40 minuti) mentre non prevede una durata normale, solitamente determinata dai contratti collettivi. In argomento, il gruppo ha giudicato che tale disciplina già consente orari di lavoro molto flessibili e che quindi è opportuno mantenerla per evitare una eccessiva variabilità della durata giornaliera del lavoro agile; sul punto ha anche rilevato che quasi tutti i contratti di lavoro esaminati prevedono la determinazione della durata dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, nonché la sua misurazione, facendo riferimento alla disciplina per il lavoro in presenza.

Lo studio ha peraltro rilevato che solo il 40% dei contratti esaminati cita espressamente la **disconnessione**²³ e lo fa principalmente vincolandola all'orario di lavoro, in analogia al diritto di non lavorare al di fuori dell'orario di lavoro in presenza; sostanzialmente assenti, invece, riferimenti a tempi di **connettività** equiparabili alle fasce orarie di “reperibilità” o di “disponibilità”.

Riguardo al **luogo di lavoro** in smart working, il gruppo di studio ha riscontrato che il datore di lavoro può incontrare difficoltà: ad adempiere all'obbligo di valutarne la sicurezza e la salubrità (seduta, scrivania, illuminazione, ecc.); ad assicurarsi della riservatezza e della sicurezza dei dati trattati, delle attrezzature e delle reti informatiche; a garantirsi un pronto rientro in sede del dipendente in caso di necessità. Ha pure riscontrato che per ovviare a tali difficoltà la gran parte dei contratti di lavoro prevedono che il luogo di lavoro sia predeterminato.

Sempre con riferimento al luogo di lavoro sono state osservate alcune specificità relative al domicilio. Quando il lavoro agile è infatti svolto esclusivamente dal domicilio del lavoratore, alle citate difficoltà si aggiunge il problema, spesso irrisolvibile, della corretta conciliazione e separazione tra vita e lavoro; inoltre, il domicilio può essere potenziale fonte di isolamento sociale e di impoverimento delle relazioni rispetto alla sede aziendale, con negativi riflessi, ad esempio, sulle opportunità di carriera, la salute e la protezione del lavoratore da comportamenti discriminatori, specie per il genere femminile.

Ciò posto, per quanto riguarda le problematiche di salute e sicurezza il gruppo di studio ha espresso il parere che la regolamentazione dello smart working dovrebbe richiamare espressamente il Testo unico “Salute e sicurezza”²⁴ e prevedere strumenti di potenziamento della formazione del lavoratore in materia. Relativamente alla protezione di dati, attrezzature e reti informatiche, il “gruppo” ha auspicato l'adozione: “*di misure tecnico-organizzative volte a estendere il perimetro di sicurezza e di protezione dei dati*”; della valutazione di impatto sul trattamento dei dati (Data

²³ Ancorché solo come istituto regolamentato dalla l. n 81/2017 e non come diritto come ora previsto.

²⁴ Testo unico n. 81/2008.

Protection Impact Assessment) ex art. 35 del Regolamento europeo 2016/679²⁵; di severe policy aziendali sull'utilizzo dei dispositivi informatici e sul rispetto delle regole di sicurezza informatica. Il gruppo di lavoro ha poi osservato che lo smart working potrebbe essere svolto in luoghi, alternativi al domicilio, da individuare in sede di contrattazione; al riguardo ha proposto sedi strutturate per accogliere numerosi smart worker, condivise dalle aziende o con postazioni affittabili, ben attrezzate e connesse, protette e con arredi adeguati e ergonomici, distribuite nel tessuto urbano e facilmente raggiungibili.

La normativa emergenziale ha elevato il lavoro agile a strumento di prevenzione per le **persone fragili**, stabilendo che ai diversi gradi di fragilità corrispondesse un diritto all'accesso allo smart working o una priorità rispetto agli altri lavoratori. Il gruppo ha proposto che tale previsione sia mantenuta anche dopo il Covid, perché il lavoro agile può essere una via per consentire di lavorare anche agli inabili al lavoro in presenza, se opportunamente gestiti i relativi rischi di isolamento e di marginalizzazione.

Infine, rilevate delle disparità di genere circa lo svolgimento dello smart working durante l'emergenza come strumento dei lavoratori per meglio accudire i figli, il gruppo di studio ha evidenziato che, in tal caso *“il diritto al lavoro agile dovrebbe spettare a entrambi i genitori (e non l'uno in alternativa dell'altro) dato che non si tratta di un congedo, ma di una modalità flessibile di esecuzione della prestazione lavorativa subordinata che dovrebbe permettere la conciliazione (o meglio la condivisione) delle responsabilità genitoriali”*.

Al termine dei lavori il gruppo di studio ha affermato che *“il lavoro agile, dopo una prima fase di adattamento, sembra essere oramai diventato un importante tassello dell'organizzazione del lavoro”* e che, come già indicato, la contrattazione collettiva ha adeguatamente considerato e affrontato le criticità emerse. Tenuto conto di ciò e del carattere mutevole del processo di sviluppo dello smart working il gruppo ha individuato *“nel dialogo sociale e, cioè, nel confronto con le parti sociali”* il terreno ideale per aggiornare dinamicamente la relativa disciplina.

Su mandato del Ministro del lavoro, quindi, il gruppo e le parti sociali innanzi indicate hanno definito il *“Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile”*, sottoscritto dal Ministro e dalle parti sociali medesime a dicembre 2021.

Ai sensi del relativo articolo 1 *“il Protocollo fissa il quadro di riferimento, condiviso tra le Parti sociali, per la definizione dello svolgimento del lavoro in modalità agile esprimendo pertanto linee di indirizzo per la contrattazione collettiva nazionale, aziendale e/o territoriale ... affidando alla contrattazione collettiva quanto necessario all'attuazione nei diversi e specifici contesti produttivi”*.

²⁵ Regolamento europeo relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati.

Il protocollo stabilisce che l'accordo individuale per l'avvio del lavoro agile previsto dalla legge deve adeguarsi all'eventuale contrattazione collettiva di riferimento e comunque essere coerente con le linee di indirizzo del protocollo stesso, con ciò estendendo i principi in esso affermati anche agli accordi individuali relativi a comparti non regolati da contratti collettivi di lavoro. Prevede che tali accordi devono disciplinare:

- a) la durata (a termine o a tempo indeterminato);
- b) l'alternanza tra i periodi di lavoro in sede e non;
- c) i luoghi eventualmente esclusi per lo svolgimento della prestazione lavorativa;
- d) gli aspetti relativi all'esecuzione del lavoro fuori sede, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro e alle condotte sanzionabili;
- e) gli strumenti di lavoro;
- f) i tempi di riposo del lavoratore e le misure necessarie ad assicurare la disconnessione;
- g) le forme e le modalità di controllo del lavoro fuori sede;
- h) l'attività formativa eventualmente necessaria;
- i) le forme e le modalità di esercizio dei diritti sindacali.

3. Le esperienze

3.1 L'esperienza dei lavoratori

Una prima indagine sull'esperienza fatta dagli smart worker nella fase iniziale della pandemia realizzata dall'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano²⁶ ha sottolineato i profondi cambiamenti che, nel clima di ansia e paura dei primi mesi del contagio, hanno investito la vita e il lavoro di tutti gli italiani. Oltre a chi il lavoro l'ha perso e a chi ha dovuto continuare a lavorare in presenza per assicurare le produzioni e i servizi essenziali, molti sono stati i lavoratori per cui lavorare da casa è stato l'unico modo possibile. Essi si sono dovuti adattare rapidamente a un diverso modo di comunicare, collaborare e lavorare, sovente con strumenti, tecnologie, carenza di indirizzi e responsabilità decisionali mai sperimentati in precedenza. Ciò ha spesso comportato elevati livelli di stress, ansia e senso di isolamento.

L'indagine ha rilevato che il sentimento negativo che ha percepito fortemente il numero più alto di smart worker è stato il senso di isolamento e di impotenza (avvertito in misura rilevante²⁷ dal 35% del campione intervistato); seguono lo sconforto e gli stati di ansia o paura (entrambi rilevanti per il 32% dei rispondenti), mentre meno diffusi sono risultati la frustrazione (27%) e l'irritabilità (25%). Per ognuno di detti sentimenti negativi, però, almeno il 65% dei lavoratori ha riferito di esserne stato coinvolto in misura "bassa" o "medio bassa". In sintesi, è ragionevole ritenere che circa un terzo dei rispondenti abbia vissuto malamente, sotto il profilo psicologico, il lavoro forzoso da casa nella prima fase pandemica²⁸.

In ambito lavorativo le criticità riferite dai lavoratori sono state di tipo prevalentemente relazionale, e in particolare, il senso di isolamento dall'organizzazione (che li ha investiti in modo rilevante nel 29% dei casi) e le difficoltà a conciliare le esigenze professionali con quelle personali, a separare i tempi di vita con quelli del lavoro nonché nel sentirsi sempre connesso e reperibile (indicate rilevanti rispettivamente dal 28%, dal 27% e dal 23% del campione). Le criticità puramente tecniche, cioè l'inadeguatezza della dotazione tecnologica e del luogo di lavoro, sono state percepite meno diffusamente (rispettivamente rilevanti per il 22% e il 19% degli intervistati). È il caso di notare, comunque, che anche per ognuna delle criticità dell'ambito lavorativo l'ampia maggioranza dei lavoratori (almeno il 71%) ha indicato di esserne stato coinvolto in misura "bassa" o "medio bassa".

Nel valutare i dati rilevati, l'Osservatorio ha raccomandato di non sottostimare le criticità emerse,

²⁶ Il citato report "Lo Smart Working durante l'emergenza Covid-19 e il punto di vista dei lavoratori" (10-9-2020)

²⁷ Cioè in misura "alta", "medio alta" e "media".

²⁸ L'apertura dei dati per genere e per età, rivela che tale malessere ha interessato maggiormente le donne, presumibilmente per il maggior carico domestico e nella cura della famiglia che tradizionalmente sopportano, e i più giovani, con specifico riferimento al senso di isolamento.

che dovrebbero essere risolte dai singoli lavoratori *“considerando l’esperienza come un’opportunità e una sfida, riacquisendo il senso di controllo e fronteggiando in maniera adattiva e flessibile gli eventi”* e dalle aziende *“potenziando la capacità dell’organizzazione di anticipare, prepararsi, rispondere e adattarsi al cambiamento incrementale e a inconvenienti improvvisi”*. Tal ultima capacità, la resilienza organizzativa, a detta dell’Osservatorio *“passa in primo luogo dalla cultura e dagli stili di leadership”*; in particolare, *“ai manager è richiesto di adottare un atteggiamento più flessibile ed empatico, comprendendo le esigenze personali di flessibilità delle persone ma allo stesso tempo considerando le esigenze di business, creando un clima di fiducia reciproca”*.

Secondo una successiva indagine²⁹, il proseguire della pandemia e dello smart working forzoso ha fatto diminuire gli smart worker pienamente “ingaggiati” (cioè soddisfatti del proprio lavoro e attaccati all’azienda) dal 12% al 7%, pur restando sopra il 6% registrato per i lavoratori in presenza; inoltre, il 28% di essi ha sofferto di tecnostress contro il 22% degli altri lavoratori, e il 17% di overworking (ovvero dedicare un’elevata quantità di tempo alle attività lavorative trascurando momenti di riposo) a fronte del 9% degli altri. Ancora in tale occasione, però, gli aspetti positivi hanno prevalso: i lavoratori agili hanno indicato che lo smart working emergenziale ha complessivamente comportato benefici: il 39% di essi dichiara infatti che è migliorato il proprio equilibrio tra vita e lavoro, il 38% si sente più efficiente e il 35% più efficace; secondo il 32% è cresciuta la fiducia fra manager e collaboratori e per il 31% la comunicazione fra colleghi.

Nel proprio **Rapporto annuale 2022**, l’Istat riferisce che oltre il 54% dei lavoratori in smart working emergenziale ha incontrato difficoltà di varia natura. In particolare, oltre il 28% ha lamentato problemi di connessione ad internet, il 26% difficoltà di concentrazione, il 23% sovrapposizione con attività personali o della famiglia, un ulteriore 23% l’inadeguatezza della dotazione tecnologica e un ultimo 21% carenza di spazio in casa.

Nello stesso rapporto è pure riferito, però che oltre il 55% di chi svolge attività che consentono il lavoro agile è interessato a farlo e meno del 45% a non farlo. Tra chi ha già sperimentato la modalità di lavoro le due quote sono rispettivamente più del 73% e meno del 27%, a testimonianza del successo che lo smart working ha ottenuto tra i lavoratori pur in un contesto così problematico come quello dell’emergenza. Chi è interessato a lavorare in smart working ritiene ottimale farlo per 2 o 3 giorni a settimana, come indicato da quasi il 70% degli intervistati; poco meno del 17%, invece, preferirebbe farlo più raramente e quasi il 14% vorrebbe farlo tutti i giorni o quasi.

Analogamente, un **sondaggio interno della Banca d’Italia** (cfr infra) ha rilevato che l’83% dei rispondenti lavorerebbe a distanza 8 o più giorni al mese, di cui 65 punti percentuali anche 12 giorni

²⁹ Citata “Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso”. Novembre 2021.

o più. Inoltre, ha rilevato che sono più favorevoli al lavoro agile molto esteso i giovani (soprattutto la fascia 30-39 anni), l'area manageriale e le donne.

3.2 L'esperienza delle imprese e delle amministrazioni pubbliche

Il Covid ha posto alle imprese una sfida mai sperimentata prima. Le difficoltà a lavorare nel modo usuale hanno fatto diminuire produzione, fatturato e occupazione e orientato le aziende a ricorrere, ove possibile, allo smart working. Peraltro, la praticabilità di tale scelta è stata condizionata dal tipo di attività svolta, dalle dimensioni aziendali (sotto il profilo delle risorse umane e tecniche disponibili), dal grado di confidenza con le tecnologie della comunicazione e da precedenti esperienze di smart working.

Secondo i dati dell'Osservatorio contenuti nel citato report “Lo Smart Working durante l'emergenza Covid-19 e il punto di vista dei lavoratori”, nella prima fase della pandemia le aziende che già avevano esperienze di smart working hanno più agevolmente continuato la produzione; il 68% dei lavoratori di tali aziende ha dichiarato di essere riuscito a svolgere tutte le attività da remoto e il 29% che è riuscito a svolgerne almeno la metà. Per le attività che è stato impossibile svolgere da remoto la principale causa di impedimento è stata la loro natura, che ha imposto il lavoro in presenza; seguono l'inadeguatezza tecnologica, la limitata digitalizzazione dei processi e la scarsa dematerializzazione dei documenti³⁰.

Gli sforzi immediatamente prodotti per migliorare la situazione hanno dato buoni frutti, quali:

- la maggiore diffusione di device e di appropriate connessioni e un più intensivo loro uso;
- il miglioramento della destrezza e delle competenze digitali delle persone; lo sviluppo di competenze di comunicazione, collaborazione e coordinamento da remoto nonché una maggiore efficacia delle riunioni on line;
- una maggiore spinta all'innovazione e alla sperimentazione di nuove tecnologie.

Pertanto, la produttività della generalità degli smart worker è progressivamente aumentata e, al termine della prima fase epidemica, più della metà di loro ha affermato che lavorare in smart working ha molto migliorato le proprie performance lavorative dichiarando che, nel complesso, lo smart working ha avuto un impatto sulla propria efficienza da “buono” a “ottimo”³¹.

³⁰ Gli impedimenti diversi dalla natura dell'attività sono stati lamentati maggiormente dai lavoratori che non avevano precedenti esperienze di smart working (smart worker emergenziali, pari ai due terzi del totale), giacché gli smart worker “veri” (pari al restante terzo) già avevano strumenti adatti e soprattutto già avevano competenze e comportamenti adeguati al lavoro da remoto.

³¹ In particolare, gli aspetti per cui i giudizi di impatto positivo sono molto condivisi sono l'autonomia (molto migliorata per l'89% del campione), la responsabilizzazione su obiettivi e risultati (87%), l'efficacia nel lavoro (85%), la fiducia tra capo e collaboratore e l'efficacia della comunicazione con i colleghi (entrambe 84%); seguono l'efficacia delle riunioni da remoto (67%) e le attività di supporto all'innovazione (63%). I dati in parola hanno trovato conferma presso i responsabili dei team, per i quali lo smart working ha avuto influenze positive sulle performance complessive del team soprattutto in merito alla responsabilizzazione su obiettivi e risultati (84%), all'efficacia nel lavoro, all'autonomia e all'efficacia del coordinamento (82%). Gli stessi dati aperti tra smart worker “veri” e “emergenziali” evidenziano però differenze significative a svantaggio dei secondi: i gap maggiori riguardano l'efficacia delle riunioni da remoto (80% contro 60%), l'efficienza nel lavoro (86% contro 70%) e l'accesso da remoto a documenti e applicativi (83% contro 67%).

Complessivamente, inoltre, l'esperienza di lavoro da remoto nella prima fase dell'emergenza è stata giudicata positivamente dalle persone e preziosa per il futuro con un punteggio di 8,3 su una scala da 1 (per nulla) a 10 (molto positiva), e senza differenze tra settore pubblico (8,2) e privato (8,5).

Sulla scorta di tali evidenze, a fine 2020 gli "osservatori" del Politecnico di Milano hanno giudicato che le persone, pur considerando le difficoltà del periodo emergenziale, sono riuscite a cogliere gli aspetti positivi dello smart working. Pertanto, *"tornare a lavorare in modo tradizionale dopo l'emergenza sarebbe impossibile; le organizzazioni devono ... analizzare luci e ombre di quanto accaduto in fase di emergenza e ... ripensare processi, spazi, tecnologie e modi di lavorare. Le sfide e le prospettive aperte anche alla luce dell'emergenza Covid 2019 ci fanno dire che il percorso dello smart working apre enormi potenzialità di rendere il nostro sistema di organizzazione del lavoro più competitivo, più giusto, più inclusivo. In altre parole: più Smart"*.

Secondo il citato Rapporto annuale 2022 dell'Istat, e come intuibile, nell'edilizia, nell'industria manifatturiera e nel settore dei servizi alla persona, il lavoro agile è stato possibile molto poco; nel settore finanziario la quota dei dipendenti che lavorano da casa si è innalzata moltissimo nella prima fase della pandemia per poi tornare ad un livello vicino a quello iniziale, mentre in altri settori dei servizi l'esperienza appare consolidarsi.

La generalità delle imprese ha iniziato l'esperienza quasi senza strumentazione né un'adeguata organizzazione; ciò ha comportato rilevanti investimenti in sistemi e apparati digitali ma anche, specialmente per le imprese più piccole, un rapido ritorno al lavoro in presenza non appena l'allentarsi delle misure di confinamento l'ha permesso.

Sempre secondo il rapporto, tra giugno e ottobre 2021 le imprese con ancora una quota di lavoratori in smart working hanno espresso un giudizio sull'esperienza prevalentemente negativo per quanto riguarda efficienza e collaborazione interna e prevalentemente positivo sulla produttività, i livelli dei costi operativi e il benessere del personale. L'esperienza è stata giudicata positiva anche per le innovazioni che ha imposto negli investimenti in tecnologie e nella formazione, specie tra le imprese più grandi.

In particolare l'**Osservatorio**³² indica che il 39% di quest'ultime e il 30% delle pubbliche amministrazioni dichiarano un deciso miglioramento di efficacia ed efficienza, contro rispettivamente il 5% e il 16% che dichiarano un peggioramento e valutazioni più incerte tra le piccole e medie imprese.

Da un'analisi di Basso e Formai³³ risulta che durante l'emergenza lo smart working è cresciuto

³² Citata "Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso" – Novembre 2021

³³ Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le imprese del settore privato (Gaetano Basso e Sara Formai; Banca d'Italia; Note Covid-19; 22 gennaio 2021)

sia per estensione (le imprese che l'hanno adottato sono passate dal 29% circa del 2019 all'82% nel 2020) che per intensità (le aziende con oltre la metà dei dipendenti in smart working sono passate dal 2% ad oltre il 13%), e che è stato più intenso tra le aziende più grandi.

In particolare, dallo studio emerge che, a parità di altre caratteristiche, hanno aumentato in misura significativa lo smart working soprattutto le organizzazioni che già vi ricorrevano molto, quelle con processi maggiormente telelavorabili e le imprese più dinamiche e innovative (tra cui, in particolar modo, quelle con proiezioni internazionali o appartenenti a gruppi esteri, alti livelli di produzione e di investimenti in tecnologia, stipendi medi più alti, manager giovani e più introdotti all'utilizzo di sistemi di monitoraggio e di incentivazione delle performance).

Come già osservato, il Covid ha portato all'utilizzo massiccio dello smart working nelle amministrazioni pubbliche a seguito dei provvedimenti governativi per contrastare l'epidemia. In particolare, secondo **Giuzio e Rizzica**³⁴, la quota di dipendenti pubblici che ha lavorato da casa almeno una volta a settimana è passata dal 2,4% del 2019 al 33% nel secondo trimestre 2020, con ampia variabilità compresa tra il 6% della sanità e il 59% della scuola; la partecipazione è stata più elevata per le donne e il personale più istruito.

Nella pubblica amministrazione in senso stretto, la quota avrebbe potuto essere molto più elevata, infatti ha raggiunto il 30% a fronte di un indice di telelavorabilità potenziale stimato dal citato Gaetano Basso pari al 53%.

Tra gli enti locali, circa il 95% è ricorso allo smart working, e oltre la metà con una quota di dipendenti coinvolti maggiore del 50%. Tale quota, peraltro, presenta una significativa variabilità connessa alle funzioni dell'ente e alla telelavorabilità dei processi: è stata massima nelle Regioni e minima nelle Aziende Sanitarie. Ulteriori differenze attengono poi a fattori demografici, alle competenze dei dipendenti e, in minor misura, alla tecnologia informatica disponibile.

³⁴ Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche (Walter Giuzio e Lucia Rizzica; Banca d'Italia; Note Covid-19; 22 gennaio 2021)

4. Case study: il modello ibrido in Banca d'Italia

4.1 Il progetto

4.1.1 Le fasi

Il primo aprile 2022 la Banca d'Italia ha ufficialmente adottato un modello di lavoro ibrido, che prevede una consistente quota di attività lavorativa dei propri dipendenti svolta da remoto.

Il processo per il suo sviluppo e le sue caratteristiche sono state rese pubbliche attraverso svariati pubblicazioni e, da ultimo, a giugno 2022 con la diffusione del documento “Il modello ibrido: una reazione vitale dal mondo del lavoro” che è la principale fonte dei paragrafi seguenti³⁵.

Già da diversi anni prima della pandemia, la Banca d'Italia si è avvalsa di due forme di lavoro a distanza, il telelavoro e il lavoro delocalizzato, cioè il lavoro svolto saltuariamente da casa nel corso del mese, e ha adottato modelli di flessibilità dell'orario di lavoro, quali il part-time orizzontale e verticale³⁶, ampia flessibilità degli orari di ingresso e uscita e della durata giornaliera delle prestazioni. Nello stesso tempo, con spirito lungimirante, tutti i computer desktop sono stati sostituiti con pc portatili e una quota crescente di dipendenti sono stati dotati di smartphone e tablet per svincolare l'attività lavorativa dall'ufficio come unico luogo di lavoro. Prima della pandemia, le citate forme di lavoro a distanza erano limitatamente praticate: nel 2019 per il 4% circa del monte ore dell'intero istituto. Con l'inizio della pandemia esse sono diventate ampiamente prevalenti: nel 2020 il personale ha lavorato da remoto mediamente per quasi il 60% delle giornate lavorative, con picchi del 90% durante il primo lockdown. In tale anno, a detta dei vertici della banca, il personale e il sistema organizzativo hanno mostrato una elevatissima capacità di adattamento, impensabile prima.

Già alla luce della primissima esperienza fatta, a maggio 2020 l'istituto ha quindi avviato un progetto di riorganizzazione delle attività fondato sul lavoro ibrido, in cui coesistono e si integrano lavoro in presenza e lavoro a distanza.

Il progetto ha preso le mosse da un'analisi per “*sistematizzare le lezioni apprese durante l'emergenza*”. Sono stati ipotizzati quattro scenari con quote crescenti di lavoro da remoto, valutando sei parametri: salute e sicurezza dei lavoratori; efficacia delle funzioni istituzionali e di supporto; efficienza; presidio dei rischi operativi; socialità e collegamento informativo; responsabilità sociale e impatto ambientale. Queste analisi sono confluite in un libro bianco sul quale si è svolta una consultazione interna.

Tra settembre e ottobre 2020 è stata quindi fatta una sperimentazione su 35 divisioni (l'unità

³⁵ Il documento è stato curato dai vertici del Dipartimento “Risorse Umane, Comunicazione e Informazione”, Alberto Martiello e Giuseppe Parigi.

³⁶ Cioè lavorare meno ore tutti i giorni o meno giorni a settimana.

organizzativa di base più diffusa, costituita da una o poche decine di addetti) che ha fornito preziose informazioni sul funzionamento del modello ibrido e sulle connesse questioni organizzative, gestionali, tecnologiche e logistiche. La sperimentazione ha anche fornito elementi per apprezzare i livelli di efficacia e di efficienza produttiva assicurati. Sul punto, secondo i capi delle divisioni, la produttività è rimasta invariata per la maggioranza delle attività, maggiore per le attività operative e standardizzate, e minore principalmente per quelle a elevata intensità e frequenza delle interazioni tra le persone.

Successivamente è stato effettuato un sondaggio per conoscere il punto di vista dei dipendenti sullo smart working emergenziale (clima aziendale, modo di lavorare, gestione del tempo, ambiente di lavoro domestico) e approfonditi ulteriori temi, quali: la telelavorabilità dei processi operativi, gli impatti sui rischi operativi, le implicazioni per la salute delle persone con disabilità; i consumi energetici e le emissioni di CO2.

Ciò che più è risultato importante, durante le fasi di studio sopra descritte, sono state l'affermarsi che la *“decisione di passare a un nuovo modello è quella giusta perché sia l'innovazione tecnologico-organizzativa sia la domanda di benessere che proviene dalla collettività lavorativa spingono in quella direzione”* e la crescente consapevolezza che *“l'esperienza dell'emergenza imposta dalla pandemia ci ha mostrato chiaramente che un nuovo modo di lavorare esiste e che può essere altrettanto produttivo di quello precedente”*.

Più in particolare, il documento con cui è stata pubblicata l'esperienza fa intendere che una grande lezione della pandemia è stato l'aver mostrato che le chiavi per la soluzione dell'incertezza crescente del mondo attuale sono l'innovazione e la velocità di cambiamento, la flessibilità e lo spirito di adattamento. In tal senso, è stato affermato che *“se durante la pandemia il ricorso generalizzato al lavoro da remoto ha consentito alla Banca di mantenere un soddisfacente livello di efficacia e di efficienza della propria azione, la nuova modalità di lavoro ibrida si presenta come lo strumento principale per “andare oltre” quel risultato, migliorando il più possibile la performance della compagine aziendale”*.

Al termine di tale processo è stato pubblicato un rapporto finale che ha definito la nuova visione strategica della banca sull'organizzazione del lavoro e le caratteristiche essenziali del modello ibrido, nonché indicato i problemi operativi da risolvere per implementarlo, con interventi sulle risorse umane, i sistemi organizzativi, quelli tecnico-informatici e la logistica³⁷.

Quindi il nuovo modello è stato concordato con le organizzazioni sindacali (a luglio e dicembre 2021) definendo la disciplina applicativa, fondata sui seguenti principi: volontarietà di lavorare in

³⁷ L'organizzazione del lavoro nella nuova normalità (maggio 2021), che illustra anche i principali elementi emersi dal citato libro bianco.

smart working; neutralità delle scelte gestionali rispetto alla modalità di lavoro; flessibilità di adattamento del modello alle caratteristiche delle attività svolte e alle esigenze delle persone; l'autonomia, la responsabilità e la fiducia tra capi e collaboratori, in un sistema che supera la centralità dei tempi e dei luoghi del lavoro spostando l'enfasi sui risultati.

In ragione del descritto percorso la banca ha ricevuto dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano lo "Smart Working Award" 2021, il riconoscimento dell'Osservatorio alle organizzazioni che si sono distinte per capacità di innovare le modalità di lavoro grazie ai loro progetti di smart working.

4.1.2 Gli scenari ipotizzati, la sperimentazione e il sondaggio

La riflessione svolta nel citato libro bianco assumeva come elemento iniziale di progettazione organizzativa la quota di lavoro da remoto. In particolare, ipotizzava quattro scenari, tra cui due estremi: 1) lavorare solo in ufficio resta la normalità; 2) la modalità in presenza coesiste e si integra con quella a distanza che però, in media, resta percentualmente contenuta; 3) lo scenario 2 ma con una quota di lavoro a distanza più significativa; 4) la modalità ordinaria è lavorare a distanza. In tale quadro, entrambi gli scenari ibridi ipotizzavano che il lavoro a distanza si basasse su scelte individuali e secondo quote differenziate per le diverse funzioni aziendali.

Ben presto, peraltro, le valutazioni effettuate hanno escluso la praticabilità dei due scenari estremi e si sono concentrate su quelli ibridi. Infatti, il primo scenario, in cui la quota di lavoro a distanza resta quella ante pandemia, non permette di realizzare in alcun modo i vantaggi del lavoro agile e tradisce le attese del personale; inoltre appare anacronistico sia rispetto alle nuove tendenze organizzative, tutte orientate alla valorizzazione dello smart working, sia all'assetto organizzativo flessibile già assunto per effetto della crisi pandemica. Il quarto, invece, richiede una totale revisione di processi e sistemi, con rischi potenzialmente troppo elevati rispetto all'importanza pubblica delle funzioni dell'istituto sia per quanto riguarda la fase di transizione che la sostenibilità nel lungo periodo.

Per valutare gli scenari sono stati stimati i potenziali impatti sulle sei seguenti variabili: efficacia, efficienza, presidio dei rischi operativi, socialità e collegamento informativo, responsabilità sociale, salute e sicurezza delle persone. Al riguardo sono stati esaminati i dati, le osservazioni e le informazioni raccolte durante la citata sperimentazione e il successivo sondaggio interno; tale esame ha dato i risultati seguenti.

Riguardo all'**efficacia**, declinata come qualità e tempestività delle attività svolte, la sperimentazione ha mostrato che è risultata sostanzialmente invariata per gran parte di esse, in alcune si è riscontrato un miglioramento, in altre, poco lavorabili da remoto, un peggioramento.

In particolare, i responsabili delle divisioni hanno riferito che per circa l'80% delle 74 attività osservate i livelli di efficacia dei prodotti e dei servizi offerti sono restati sostanzialmente gli stessi; per 13 attività, per lo più operative e standardizzate o di studio e analisi, è stato riscontrato un aumento di efficacia ricondotto alla maggiore concentrazione raggiungibile nel lavoro da remoto, alla flessibilità di orario e alla riduzione dei trasferimenti casa-ufficio, e alla conseguente capacità di gestire meglio i picchi di lavoro e le scadenze; per 7 attività è stata rilevata una riduzione di efficacia connessa al basso grado di lavorabilità da remoto; tra queste, la gestione degli immobili e quella della circolazione monetaria hanno risentito di una efficacia ridotta anche nel caso di quote di lavoro da remoto basse. Complessivamente positivo è risultato anche il giudizio sull'efficacia riveniente dal sondaggio. Il 64% dei capi ufficio intervistati ha giudicato l'efficacia della propria struttura invariata, il 18% migliorata, il 4% molto migliorata; tale risultato è stato ricondotto alla maggiore focalizzazione sugli obiettivi e al fatto che i collaboratori si sentono maggiormente responsabili, più motivati, proattivi e orientati al risultato. Le risposte negative (13%) sono state motivate dalla difficoltà di mantenere coinvolte alcune risorse e da un calo della qualità attribuito alla mancanza di socialità e della spontanea circolazione delle informazioni durante il lavoro in presenza.

Relativamente all'**efficienza**, i capi delle divisioni oggetto della sperimentazione ritengono che la produttività sia rimasta invariata per gran parte delle attività, che sia migliorata per attività che richiedono scambi informativi poco frequentemente, e che sia calata per le attività poco telelavorabili³⁸. Il 49% dei responsabili degli uffici che hanno partecipato al sondaggio, poi, ha indicato che l'efficienza risulta sostanzialmente invariata, migliorata per il 28% o molto migliorata per il 4%, a fronte del 17% per i quali è peggiorata (il restante 2% non ha risposto alla domanda). In tale quadro, l'impatto dei due scenari sulle spese generali è rimasto incerto per l'assenza di dati affidabili sugli investimenti necessari e sui costi del personale.

Oltre a tali elementi, per apprezzare i livelli di efficienza nei due scenari ipotizzati, la banca ha fatto riferimento a studi teorici coerenti con la scelta di realizzare un modello di lavoro ibrido. In particolare, la banca ha evidenziato che secondo un report dell'OCSE³⁹ *“la produttività aziendale sembra crescere all'aumentare della percentuale di lavoro da remoto (grazie alla riduzione dei costi connessi con gli spazi degli uffici e alla maggiore soddisfazione delle persone, per la migliore conciliazione vita-lavoro, il minore tempo impiegato per raggiungere il luogo di lavoro, le minori*

³⁸ Nel dettaglio, per il 79% delle attività monitorate, a fronte di una presenza media in ufficio pari al 43%, sono state dichiarate variazioni equivalenti di input e output della produzione; per il 9% è stato stimato un aumento del rapporto tra output e input, in particolare per le attività operative e standardizzate più facilmente telelavorabili, grazie alle minori distrazioni nel lavoro da remoto, e per il 12% delle attività una diminuzione di tale rapporto, particolarmente in quelle per cui occorre un elevato scambio informativo tra le persone e che pertanto comportano aumenti dei costi di coordinamento in proporzione alla quota di lavoro da remoto.

³⁹ “Productivity gains from teleworking in the post Covid-19 era: How can public policies make it happen?” (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico. Settembre 2020)

distrazioni) ma solo fino a un certo punto, per poi decrescere in presenza di livelli di lavoro a distanza elevati. Vanno infatti considerati gli effetti negativi legati alla riduzione delle interazioni personali e della coesione di gruppo, alla commistione tra sfera privata e professionale, alla possibile solitudine e marginalizzazione, alla più scarsa comunicazione e condivisione di conoscenza, alle complessità gestionali e di supervisione in capo ai manager, alle difficoltà di inserimento delle persone appena assunte. L'efficienza del lavoratore seguirebbe quindi un andamento a U rovesciata, in funzione della percentuale di lavoro da remoto.”.

Per quanto concerne il **presidio dei rischi operativi**, da un lato, l'esperienza durante l'emergenza è stata positiva (gli incidenti operativi del 2020 sono stati 50 contro i 70 medi degli ultimi 3 anni), dall'altro, i capi delle divisioni hanno riferito di avere la percezione di un aumento dei rischi, in particolare con riguardo alla disponibilità dei processi e alla riservatezza delle informazioni. In generale, l'azienda ha osservato che il lavoro agile comporta sia fattori di attenuazione che di aumento dei rischi, da valutare con specifiche analisi. Rischi minori derivano infatti dalla maggiore dispersione geografica dei siti di lavoro che permette di gestire più facilmente disastri localizzati e dalla digitalizzazione dei processi che riduce gli errori accidentali, mentre rischi più elevati sono legati: alla centralità della Extranet e all'uso di reti domestiche e pubbliche; alla potenziale minor tutela della riservatezza in locali esterni alla banca; alle difficoltà di coordinamento in situazioni critiche in cui servono interazioni rapide; alla riduzione del controllo sociale.

Secondo la banca, lavorare da remoto comporta inoltre una maggiore esposizione alle minacce cibernetiche, con conseguenti rischi di diminuzione della business continuity⁴⁰. Al riguardo, a fronte dell'aumento di tali minacce del 61% nel 2020, per ampiezza e intensità, nello stesso anno la banca ha già adeguatamente rafforzato i relativi sistemi di difesa.

Sempre in materia di rischi, il venir meno di un controllo sociale efficace nei locali ad accesso non fortemente presidiati può diminuire la sicurezza fisica delle attrezzature, maggiormente esposte a furti o atti vandalici, per il cui contrasto occorrono adeguamenti dei metodi di accesso e il rafforzamento delle misure di protezione.

Con una significativa quota di smart working la **socialità e il collegamento informativo** risultano aspetti critici a causa della riduzione degli scambi informativi, dei rischi di

⁴⁰ 1) minacce contro i servizi ICT; in particolare sfruttando le maggiori vulnerabilità degli apparati e del software di accesso remoto alla extranet, delle infrastrutture di rete (lato client, server e internet service provider), tipicamente associate a richieste estorsive, e la maggiore esposizione agli attacchi della catena di distribuzione dei servizi digitali;
2) minacce contro la disponibilità dei PC aziendali e la riservatezza dei dati contenuti associata all'eventuale utilizzo dei PC al di fuori della extranet;
3) minacce che sfruttano debolezze umane, quali attacchi che sfruttano tecniche di ingegneria sociale (phishing, vishing, baiting, ecc.) e l'eventuale inosservanza delle buone prassi nell'uso dei servizi informatici, entrambi più difficili da identificare e contrastare in un assetto di lavoro ibrido;
4) minacce che sfruttano le vulnerabilità nell'utilizzo dei sistemi di collaborazione e di videoconferenza di terze parti per l'accesso non autorizzato a informazioni e comunicazioni.

marginalizzazione delle persone e delle difficoltà di integrazione dei nuovi assunti, con possibili riflessi sulla coesione dei team, sulla capacità di innovare e sullo sviluppo del personale.

Nella sperimentazione il 68% dei capi divisione segnala una coesione del personale invariata e il 9% migliorata, grazie peraltro allo spirito di gruppo legato all'emergenza; tali dati sono sostanzialmente confermati dal sondaggio. Peraltro, il 23% delle divisioni che hanno preso parte alla sperimentazione e il 17% del personale intervistato ha lamentato una minore coesione, ricondotta: ai ridotti spazi di socializzazione; all'assenza di momenti spontanei di confronto e di aggregazione anche su aspetti non lavorativi; a difficoltà nel costruire rapporti di stima e fiducia, a mantenere le relazioni e a sanare i conflitti a distanza. Al riguardo la banca ha osservato che la coesione di un gruppo è strettamente dipendente dalla socializzazione tra le persone e che l'ampio dato di affiatamento emerso è da ricondurre alla bontà delle relazioni costruite in precedenza.

La sperimentazione evidenzia, poi, un rischio di marginalizzazione per il 63% dei capi divisione coinvolti, che deriverebbe dalle difficoltà di alcune persone a organizzarsi in autonomia, tra cui le persone disabili. Nel sondaggio, tra chi ha riferito di non essere a proprio agio a lavorare da remoto o di essere insoddisfatto del proprio lavoro, il 22% dei primi e il 30% dei secondi l'ha motivato affermando di non sentirsi sufficientemente coinvolto nelle attività lavorative; a fronte di ciò, i capi degli uffici che hanno segnalato difficoltà a coinvolgere alcune risorse nelle attività in smart working hanno indicato che si tratta soprattutto di collaboratori per i quali la difficoltà esisteva già per le attività in presenza.

Ancora la sperimentazione ha mostrato, nel 26% dei casi, difficoltà nell'inclusione dei nuovi assunti, in particolare per quanto riguarda l'addestramento per affiancamento e la socializzazione con gli altri componenti del gruppo; analoghe difficoltà sono state segnalate nel sondaggio al personale.

La banca ha inoltre osservato che *“la diffusione su larga scala del lavoro a distanza ha suscitato molte riflessioni su come tali modalità organizzative possano incidere sull'innovazione. È stato ipotizzato che, nel medio-lungo periodo, si possano verificare degli impatti negativi derivanti dalla riduzione della presenza fisica sul posto di lavoro, fulcro di quelle interazioni che favoriscono la condivisione delle informazioni, la combinazione della conoscenza, la generazione di nuove idee, la creatività e il pensiero innovativo”*. Ciò posto, la banca ha evidenziato che già durante le fasi di smart working emergenziale spinto sono state realizzate svariate innovazioni efficaci, specialmente di processo e di ulteriore dematerializzazione e semplificazione delle attività; ha pure evidenziato però che contemporaneamente sono state incontrate difficoltà di coordinamento per impostare talune attività nuove e nelle sessioni di brainstorming per la generazione di nuove idee. In conclusione, ha quindi avallato l'ipotesi che una ridotta interazione fisica propria di contesti ad elevata intensità di lavoro da remoto potrebbe incidere, nel medio-lungo periodo, sulla capacità di elaborare e realizzare

nuovi progetti e quindi sulla complessiva capacità di innovazione.

La sperimentazione ha inoltre messo in luce impatti diversificati sulla crescita professionale: a fronte di un maggior sviluppo delle capacità manageriali e organizzative dei capi divisione e dei loro sostituti spiegato con l'esperienza di gestione a distanza dei team, risultano difficoltà di apprendimento specialmente nelle divisioni numerose.

Per quanto riguarda lo scambio informativo, infine, oltre la metà dei capi delle divisioni coinvolte nella sperimentazione ritiene peggiorato quello interno, a causa della dispersione della comunicazione su più canali, la ridotta tempestività, l'assenza del dialogo occasionale; tra gli aspetti positivi è stata evidenziata la maggiore facilità di organizzazione degli incontri consentita dalla partecipazione da remoto. Per contro la comunicazione esterna è migliorata: esiti positivi della sperimentazione sono stati infatti confermati dal sondaggio al personale: per il 27% degli intervistati è stata più semplice e per il 43% invariata.

Relativamente alla **responsabilità sociale**, l'87% del personale che ha partecipato al sondaggio ha riferito che lo smart working gli ha consentito di avere un equilibrio tra vita personale e professionale "buono" o "elevato" e l'85% ha dichiarato di sentirsi "molto" o "abbastanza" a proprio agio nel lavorare da casa; le risposte meno positive hanno riguardato il personale meno giovane e i responsabili degli uffici e i loro sostituti; chi ha dato almeno una risposta negativa (30%) ha lamentato principalmente difficoltà a gestire la pressione e a staccare dagli impegni lavorativi.

Dai dati raccolti risulta inoltre che per ciascun giorno di smart working ogni dipendente risparmia in media 1 ora e 15 minuti di viaggio; in altri termini l'equivalente di 8 giorni di lavoro all'anno per ogni giorno di smart working a settimana. È quindi ben comprensibile che le aspettative del personale sulla possibilità di lavorare a distanza anche dopo la pandemia siano molto elevate: il 18% degli intervistati lavorerebbe a distanza tutti i giorni, il 25% almeno 16 giorni, il 22% almeno 12 giorni e un restante 18% almeno 8 giorni; solo una piccola minoranza non lo vorrebbe fare mai (6%) o solo fino a 4 giorni (10%). Sono più favorevoli allo smart working molto esteso i giovani e meno gli over 60; più i manager e le donne e meno i responsabili dei team, che preferiscono uno smart working fino a 4 o 8 giorni al mese. Secondo le evidenze raccolte una adeguata quota di smart working ha anche effetti positivi per le persone con disabilità, che si gioverebbero delle maggiori possibilità di conciliazione vita-lavoro e di minori spostamenti, fattore particolarmente utile per i non vedenti e per chi ha difficoltà motorie; a fronte di ciò, il lavoro da remoto può creare o aumentare problemi di accessibilità alle applicazioni informatiche; più in generale, le relazioni a distanza potrebbero ridurre la consapevolezza media del personale delle necessità dei colleghi disabili e pertanto aumentare il rischio di marginalizzazione.

L'istituto ha poi stimato che lo smart working comporta una minor impronta ambientale per

l'effetto combinato dei minori spostamenti casa-ufficio dei dipendenti e del saldo tra i minori consumi per gli uffici e i maggiori consumi domestici, anche se questi ultimi non sono stati misurabili. In particolare, i minori spostamenti garantiscono, per ogni giorno di lavoro da remoto a settimana, circa il 7% in meno delle emissioni totali di anidride carbonica riconducibili alla banca; inoltre è emerso che durante la sperimentazione - in un assetto costituito da una quota elevata di lavoratori in smart working ma un numero sostanzialmente invariato di uffici aperti - i consumi di energia elettrica, acqua e carta sono rispettivamente diminuiti del 10%, del 28% e dell'80%; per contro il consumo di gas per riscaldamento è rimasto alto perché le misure di contrasto alla diffusione del virus hanno imposto che l'aria da riscaldare e immettere nei locali fosse esclusivamente quella, fredda, prelevata dall'esterno.

Per quanto riguarda la **salute e la sicurezza delle persone**, durante il Covid la banca ha registrato una netta diminuzione degli infortuni⁴¹ e ha quindi ipotizzato che il lavoro ibrido comporterà benefici anche in questo campo. Analogamente sono diminuiti i giorni di malattia (da 39.875 a 23.231) e il numero dei dipendenti ammalatisi nell'anno (da 4.553 a 3.187); il fenomeno è stato principalmente motivato dal fatto che il confinamento imposto dalla pandemia ha ridotto anche la diffusione delle malattie stagionali; sul punto è stato osservato che in un regime di lavoro ibrido i minori trasferimenti casa-ufficio e i minori incontri in presenza tra colleghi possono produrre un effetto analogo e che il lavoro a distanza e flessibile può anche evitare giorni di assenza per indisposizioni temporanee o che rendono difficoltosa la mobilità. Peraltro, più di un terzo dei dipendenti partecipanti al sondaggio ha segnalato di aver dovuto usare una postazione di lavoro poco o per nulla confortevole dal punto di vista ergonomico e il 44% ha riferito di aver dovuto usare solo il computer portatile aziendale senza nessun'altra strumentazione a supporto; è evidente che in assenza di rimedi, una tale situazione espone il personale a rischi per la salute. Per quanto riguarda i rischi psicosociali, l'11% degli intervistati ha indicato che durante la combinazione di pandemia e smart working emergenziale ha avuto bisogno di supporto o sostegno; di questi la metà ha riferito di aver avuto la necessità di essere sostenuto nell'uso degli strumenti e delle tecniche informatiche e per lavorare al meglio nei team ibridi, mentre un terzo circa ha evidenziato bisogni psicologici. Un ulteriore 8% ha riferito di svolgere il proprio lavoro con poca serenità. La banca ha ritenuto che tali disagi si sarebbero ridotti con il ritorno alla normalità e con quote di lavoro in smart working più basse.

4.1.3 La telelavorabilità

L'analisi di progetto ha riguardato la ricognizione dei sottosistemi organizzativi e dei processi;

⁴¹ In particolare, nel 2020 rispetto al 2019, da 43 a 19 per quelli in servizio, di cui 4 in casa, e da 65 a 15 per quelli in itinere.

ognuno di essi, infatti, presenta vincoli più o meno stringenti per quanto riguarda dove e quando deve essere svolta la pertinente attività lavorativa. In altre parole, hanno diversi gradi di telelavorabilità.

Al riguardo, è emerso che il 56% dei processi è interamente lavorabile da remoto e il 31% lo è prevalentemente; nel 4% dei casi esistono vincoli rilevanti e nel 9% la possibilità è preclusa. Esiste peraltro una consistente differenziazione tra le diverse funzioni: non è infatti telelavorabile il 53% dei processi del Dipartimento “Circolazione monetaria e pagamenti al dettaglio”, con particolare riferimento alla produzione e alla distribuzione delle banconote che è costituita da numerose attività di stampa e di trasporto del denaro nonché di distruzione fisica delle banconote logore; seguono i Dipartimenti “Immobili e appalti” (20% di attività non telelavorabili), “Informatica” (12% più un ulteriore 12% poco telelavorabili) e “Risorse umane, comunicazione e informazione” (15%), relativamente a: gestione degli stabili e della sicurezza fisica; gestione dei centri elaborativi e supporto informatico; assunzione del personale; sorveglianza sanitaria; gestione degli archivi e della corrispondenza cartacea. Anche le filiali presentano una quota consistente di attività non telelavorabili (18%) o poco telelavorabili (21%) costituite dalla proiezione sul territorio di quelle dei Dipartimenti sopra indicati (è logico, ad ogni buon conto, che la ragione principale dell’esistenza di qualsiasi rete territoriale confligge con lo svolgimento di una consistente parte delle sue attività da un luogo qualsiasi).

4.2 La soluzione adottata

4.2.1 La nuova visione strategica

La banca ha fatto tesoro dell'esperienza dello smart working emergenziale e ha colto l'occasione per l'adozione di un modello di lavoro ibrido considerandola una valida leva strategica; ha ritenuto che può accelerare il percorso di trasformazione e di innovazione organizzativa, attrarre nuovi talenti, ridurre la propria impronta ambientale e aumentare la forza dell'azione di soggetto socialmente responsabile, nella fattispecie attento al benessere dei propri dipendenti e ai benefici per la collettività.

Conseguentemente ha formulato una visione della macchina organizzativa da implementare nel medio-lungo termine tesa a migliorarne: l'adattabilità e la resilienza, la focalizzazione su obiettivi e risultati, l'attenzione alle persone e la sostenibilità ambientale. L'adattabilità e la resilienza sono le caratteristiche di una organizzazione che consentono di anticipare e reagire efficacemente ai cambiamenti, anche improvvisi. Per migliorarle è necessario realizzare processi semplici, adattabili a variazioni di contesto o di funzionalità, eseguibili con diverse modalità di lavoro e in mobilità. A tal fine è necessario continuare il percorso di digitalizzazione dei processi, sviluppare più attenzione alle nuove idee e allenare l'organizzazione a fare innovazione. Il miglioramento del focus su obiettivi e risultati raggiunti si ottiene attraverso la comunicazione di una chiara direzione strategica a tutti i livelli, la misurazione degli obiettivi raggiunti con dati efficaci, un miglior collegamento tra risultati organizzativi conseguiti e valutazione delle strutture e delle persone, il gioco di squadra e l'incremento della collaborazione anche tra le strutture. L'attenzione alle persone passa attraverso la fiducia reciproca tra gli addetti e con i capi, la motivazione e la responsabilità delle persone stesse, la presenza di valori forti e condivisi, l'apertura alle diverse opinioni, l'inclusione e la valorizzazione delle diversità.

La banca ha indicato che per realizzare la visione è necessario affrontare apertamente i nodi esistenti, in quel che è apparso un chiaro riferimento alle rappresentanze sindacali. Ha sottolineato che le criticità riguardanti alcune attività e la necessità di non rischiare di diminuire l'efficacia delle funzioni istituzionali suggeriscono l'adozione di quote di lavoro da remoto equilibrate nonché differenziate in funzione della telelavorabilità.

Al riguardo sono state preliminarmente osservate le esperienze di altre istituzioni e aziende, prime fra tutte le altre banche centrali nazionali (BCN) appartenenti al Sistema europeo delle banche centrali.

È emerso che la maggior parte delle BCN avevano avviato un progetto analogo a quello della Banca d'Italia ma che nessuna aveva assunto decisioni ufficiali. L'orientamento prevalente era di adottare tra i 2 e i 3 giorni di lavoro da remoto a settimana; in due BCN era previsto che i dipendenti

definissero con congruo anticipo quanti e quali giorni della settimana lavorare da casa; in un caso i dipendenti potevano accedere allo smart working solo nella misura stabilita dall'azienda sulla base della telelavorabilità delle relative attività e delle loro caratteristiche individuali; molte altre BCN erano orientate verso modelli con ampia flessibilità. Quanto all'orario di lavoro, la timbratura di inizio e fine attività non era generalmente prevista se non per casi particolari. Riguardo alle sistemazioni logistiche del personale, un terzo delle BCN aveva già adottato postazioni condivise o le aveva considerate per il dopo Covid, di cui alcune solo per il personale in smart working intenso; altre avevano considerato di mantenere postazioni individuali ma spazi ridotti tenuto conto del minor affollamento degli uffici; in molte altre gli spazi erano in corso di riprogettazione tenendo conto delle attività svolte da ogni struttura.

Tra le aziende private, quelle di comunicazione prese in esame avevano definito un modello post pandemia in cui molte attività prevedevano un lavoro da remoto tra il 50% e il 60% con punte dell'80%. In queste aziende è necessario pianificare settimanalmente le giornate di lavoro agile; le scrivanie sono condivise e prenotabili; in un caso è possibile recarsi in ufficio per più giorni del normale solo in presenza di posti disponibili, per ottimizzare l'utilizzo degli spazi; un'azienda prevede che una parte dei giorni in presenza sono stabiliti dai manager per riunire dei team di lavoro al completo.

Come ulteriore strumento di orientamento la banca ha anche fatto riferimento al rapporto dell'Osservatorio Smart working del Politecnico di Milano di novembre 2020 secondo il quale il 70% delle grandi imprese aumenterà le giornate di lavoro da remoto, portandole in media da 1 a 2,7 giorni alla settimana, il 65% coinvolgerà più persone e il 42% includerà profili prima esclusi, mentre un restante 17% aumenterà la flessibilità dell'orario di lavoro; lo stesso rapporto indica che quasi il 40% circa delle grandi imprese differenzierà gli spazi fisici (29%) o li ridurrà (10%) e che il 48% delle Pubbliche amministrazioni introdurrà progetti di smart working, il 72% aumenterà le persone coinvolte e il 47% aumenterà la media di giornate in smart working da 1 a 1,4 a settimana.

4.2.2 Il modello scelto

Al termine delle analisi descritte la banca ha indicato che per conseguire i benefici dello smart working e contenere i rischi, il proprio modello di lavoro ibrido sarebbe stato: differenziato, tra funzioni, attività e processi e alla loro evoluzione nel tempo; decentrato, affidando alcune scelte applicative ai livelli organizzativi più vicini alle attività e che meglio ne conoscono i contesti lavorativi; semplice, per quanto riguarda gli adempimenti dei lavoratori e della banca al fine di contenere gli oneri amministrativi e di gestione del sistema; attento alle persone, quindi volontario e di durata flessibile, attento all'inclusione e all'equilibrio tra vita personale e professionale; basato

sulla fiducia reciproca tra capi e collaboratori e sull'autonomia e la responsabilità delle persone; orientato ai risultati, per valorizzare di più il contributo del lavoro svolto e dei risultati raggiunti rispetto alla presenza e alla durata della prestazione.

In linea con tutto quanto sopra illustrato, l'istituto ha quindi fissato i seguenti elementi essenziali del nuovo modello.

Quantità di lavoro da remoto: al riguardo ha previsto di adottare un modello flessibile e basato sulla volontarietà della scelta, in cui il numero dei giorni di lavoro è significativo ma consente di garantire la funzionalità dei processi, di preservare la socializzazione tra le persone e contemporaneamente realizzare i benefici per la Banca, le persone e la collettività; differenziato tra le funzioni e financo escluso per alcuni processi e attività; entro certi limiti maggiore del valore standard per le attività più telelavorabili e con esigenze ridotte di interazione tra le persone. In ogni caso, aumentabile, per far fronte a situazioni eccezionali, quali ad esempio una nuova pandemia.

Modalità di fruizione: ha previsto una programmazione delle giornate di lavoro a distanza basata sulle indicazioni dei capi team e su un mutuo adattamento tra i suoi componenti, nonché l'obbligo del lavoro in presenza per specifiche e motivate esigenze lavorative. Per salvaguardare i momenti di socialità e mantenere una adeguata interazione in presenza tra i colleghi ha indicato opportuna un'alternanza periodica tra lavoro in presenza e lavoro a distanza.

Tempo del lavoro a distanza: è stato scelto che la durata giornaliera della prestazione sia equivalente alla prestazione in presenza, già di per sé abbastanza flessibile, e tale da rientrare nell'arco di normale operatività dell'unità di appartenenza. Le modalità della prestazione devono essere concordate con i capi delle divisioni, che possono prevedere finestre orarie di contattabilità per facilitare l'interazione tra le persone, e devono rispettare l'obiettivo di efficace svolgimento delle attività e delle esigenze delle persone.

Diritto alla disconnessione: è stato riconosciuto il diritto delle persone di non essere contattate, se non in casi eccezionali, una volta terminata la prestazione lavorativa e, comunque, oltre certi orari e nei giorni non lavorativi, per mantenere una sana separazione tra attività lavorativa e vita privata.

Periodi estesi di lavoro a distanza: la banca ha indicato che, per particolari esigenze, sarà mantenuta la possibilità di lavorare in smart working anche per periodi di tempo prolungati, prioritariamente per le persone in situazioni meritevoli di tutela (ad esempio, persone con disabilità e donne in gravidanza).

Luogo di lavoro a distanza: è stata riconosciuta la possibilità di una ampia scelta del luogo da cui lavorare in smart working, a condizione che le persone siano responsabili nello sceglierli, che i luoghi soddisfino i requisiti di salute e sicurezza, assicurino la riservatezza delle informazioni trattate e buone connessioni per garantire la funzionalità dei processi e l'interazione con le altre persone. Sul

punto è stato inoltre indicato il favore a consentire alle persone di lavorare da uffici diversi dalla sede abituale (ad esempio da sedi più vicine al proprio domicilio rispetto a quella di competenza).

Lavoro in presenza: in ragione della maggiore flessibilità del lavoro a distanza è stato dichiarato che il lavoro sarà più smart anche in presenza, attribuendo maggiore rilievo al lavoro per obiettivi.

Ruoli e responsabilità ai diversi livelli: l'istituto ha considerato che l'adozione di un modello differenziato e basato su un'applicazione decentrata richiede l'assegnazione di specifiche responsabilità ad ogni livello organizzativo. A quello di capo dipartimento è stata pertanto assegnata una funzione di coordinamento, che favorisca un'applicazione equilibrata del modello grazie alla visione estesa a svariate strutture (servizi e, al loro interno divisioni/uffici). A livello di capo servizio è stato assegnato il compito di fare le scelte concrete per assicurare le flessibilità consentite dal modello. Ai capi divisione è stata attribuita la responsabilità più operativa e apparentemente più corposa, quella della programmazione delle attività e dei giorni di lavoro in smart working, di mantenere il focus sugli obiettivi, sul coordinamento, sulla costruzione dei team e sulla circolazione delle informazioni tra gli addetti.

Sulla scorta di tali decisioni, la banca ha stimato che una quota media di smart working a livello di intera azienda pari al 30% sia la più adatta ad assicurare il corretto svolgimento delle proprie funzioni, per l'intera organizzazione e per tutti gli altri soggetti interessati.

Successivamente, definito l'accordo con i sindacati, la banca ha emanato un nuovo regolamento sulla gestione del tempo. Esso prevede, in estrema sintesi: che nella generalità delle divisioni i lavoratori possono lavorare in smart working per 100 giorni l'anno e 10 giorni al mese (elevabili a 120 e 12); che in alcune divisioni che svolgono attività meno telelavorabili tali parametri sono rispettivamente 50 e 5 giorni; che in diversi reparti non si può accedere al lavoro da remoto (officine di stampa, magazzini, unità di gestione e manutenzione degli impianti, ecc.); che lo smart working segua un calendario da concordare mese per mese con i capi divisione; che i giorni in smart working siano alternati con i giorni in presenza, preferibilmente, nell'arco di una settimana.

Tra gli elementi degni di sottolineatura prevede che il lavoro da remoto può essere reso "*in Italia o all'estero*" purché consenta il rientro in ufficio "*entro un tempo ragionevole, di norma 48 ore*" e che le assenze dal servizio non decurtano i massimali annuali e mensili.

4.2.3 L'implementazione del modello

Per l'implementazione del nuovo modello di lavoro ibrido la banca ha individuato gli elementi organizzativi da cambiare e 21 linee di intervento per farlo, nella consapevolezza che affinché tale azione sia efficace ed efficiente il nuovo assetto deve essere perseguito in modo coerente da tutta l'organizzazione. I gap da colmare riguardano quattro variabili chiave: capitale umano, sistemi

organizzativi, IT, logistica. Nel momento in cui la banca ha pubblicato la propria esperienza alcuni interventi erano già stati attuati o in via di completamento; altri in fase di studio tecnico o di confronto con i sindacati; altri ancora richiedono investimenti di medio-lungo termine.

Gli interventi sul **capitale umano** riguardano:

- a.1) l'aggiornamento delle policy e delle regole sulla gestione del tempo e la diffusione di relative buone prassi;
- a.2) il modello retributivo, riducendo il peso del plus orario, comunque denominato, e aumentando quello delle voci direttamente impattate dal nuovo modello di lavoro quali, ad esempio, il sistema degli incentivi;
- a.3) la formazione: 1) manageriale e comportamentale, con la finalità di sviluppare una mentalità aperta allo smart working, le competenze necessarie per organizzare l'attività da remoto per obiettivi e gestire le prestazioni secondo schemi nuovi (ad esempio, condivisione di risorse logistiche e tecniche a prescindere dalla struttura o località di appartenenza/residenza), attraverso sessioni di formazione in presenza e on-line, coaching e group coaching; 2) in materia di destrezza digitale, con l'obiettivo di aumentare la capacità di utilizzare meglio e appropriatamente i dispositivi informatici, attraverso formazione in presenza e online, il tutoraggio dei giovani agli anziani, un progetto per rendere facilmente reperibili le informazioni sull'uso degli strumenti digitali;
- a.4) salute e sicurezza, innalzando l'attenzione sugli aspetti di ergonomia delle postazioni, specialmente domestiche, e sui rischi di più ampi utilizzi del PC portatile, mediante l'azione di informazione e formazione sulle cautele che il singolo deve adottare. Sul punto è previsto un vademecum che evidenzia i punti di attenzione nel lavoro da casa e le buone prassi per evitare i rischi di affaticamento fisico e mentale (regole di ergonomia, rispetto delle pause, corretta convocazione di riunioni e uso delle mail, modi per evitare il rischio di isolamento). Sul punto, è inoltre prevista la revisione della valutazione dei rischi tradizionali (ad esempio, per le implicazioni della minore presenza di personale nelle sedi sul presidio del rischio incendio e sull'organizzazione degli addetti all'emergenza o al primo soccorso) nonché dei processi che assicurano che ci sia personale esperto in presenza per l'assistenza a persone con disabilità in caso di emergenza. Infine, è previsto un nuovo processo di valutazione dello stress lavoro correlato per far emergere le eventuali situazioni di disagio lavorativo e trovare nuove misure di mitigazione del rischio da stress;
- a.5) gestione delle performance, per dotarsi di strumenti idonei per apprezzare le performance individuali a prescindere dall'osservazione diretta. Allo scopo sono ipotizzati: 1) l'aumento dei momenti di confronto e feedback tra capo e collaboratore sugli obiettivi e migliori

pratiche per ottenere che i capi responsabilizzino maggiormente i collaboratori attraverso obiettivi individuali declinati in piani con target intermedi, allineati con gli obiettivi posti ad altri addetti per favorire la collaborazione nonché collegati agli obiettivi della divisione; 2) l'utilizzo degli strumenti informatici di programmazione e monitoraggio delle attività (cfr infra) per il confronto tra capo e collaboratori sui prodotti realizzati, priorità e stato di avanzamento dei lavori; 3) la riforma del sistema di valutazione dell'area operativa; 4) l'utilizzo di strumenti di valutazione all'interno dei team.

- a.6) welfare aziendale e benessere organizzativo, per favorire le occasioni di socializzazione, ad esempio attraverso lo sviluppo delle attività sportive aziendali, nonché verificando periodicamente i livelli di soddisfazione, le preferenze e le attese dei dipendenti.

Gli interventi sui **sistemi organizzativi** attengono ai seguenti elementi:

- b.1) revisione dei processi, per razionalizzare e semplificare ulteriormente il loro svolgimento, renderli più fluidi e diminuire gli oneri di coordinamento. In particolare, sono previsti: 1) la mappatura dei processi oltre che per finalità di gestione dei rischi e di continuità operativa anche per analisi integrate su efficacia ed efficienza; 2) l'individuazione per ognuno di essi delle possibilità di semplificazione, dematerializzazione e automazione; 3) la pianificazione e la realizzazione degli interventi di modifica a partire da quelli prioritari; 4) la verifica a distanza di tempo dei risultati dell'attività. La semplificazione coinvolgerà anche gli aspetti normativi;
- b.2) misurazione delle performance organizzative; l'intervento consiste nella definizione di un sistema di misurazione dei fenomeni aziendali che utilizza dati di input, di output e processi di lavoro, al fine di monitorare il funzionamento della macchina aziendale. Nel sistema verrà definito un set di indicatori, principalmente di efficacia e di efficienza e concernenti tutti i livelli della macrostruttura (dipartimenti, servizi, divisioni). La costruzione del sistema partirà dalle informazioni su input e output già attualmente rilevate per misurare la produttività aziendale e analizzare l'andamento dell'operatività e l'impegno di risorse; sarà caratterizzato da: integrazione tra i dati; bassi oneri di input automatizzando il più possibile le rilevazioni; intervalli di acquisizione dei dati il più possibile brevi;
- b.3) sistema ORM e di continuità operativa: al riguardo i principali interventi saranno: 1) l'aggiornamento dei due sistemi con riferimento ad ogni singolo processo, anche sotto il profilo della robustezza agli attacchi cibernetici; 2) la revisione del perimetro della business continuity, tenendo conto della dispersione dei luoghi di lavoro; 3) l'adeguamento delle sale di recovery a presidio della continuità operativa alle nuove modalità lavorative e ai nuovi scenari di rischio;

- b.4) assetto organizzativo: sarà verificato il corretto dimensionamento delle unità organizzative per evitare dimensioni elevate, per compiti e numero di addetti, che possono determinare maggiori complessità di gestione delle attività e di controllo dei livelli di socializzazione, nonché per evitare dimensioni eccessivamente contenute che possono comportare inefficienze e maggiori rischi operativi per la difficoltà di assicurare un livello adeguato di competenze e scambi informativi. L'intervento consiste in una analisi ad ampio spettro circa la configurazione e il dimensionamento delle strutture che tenga conto dell'utilizzo flessibile delle risorse, dei carichi operativi delle strutture post semplificazione e digitalizzazione dei processi, dei nuovi oneri di coordinamento delle attività, della complessità e del grado di rischio delle stesse. A seguito dell'analisi saranno valutate modifiche sia in aumento che in diminuzione della dimensione delle singole unità;
- b.5) decentramento e delega di responsabilità. Lo smart working è connotato da elevati livelli di decentramento delle responsabilità e di autonomia delle persone. In linea con tali caratteristiche e tenuto conto della positiva esperienza al riguardo fatta durante le fasi più dure della pandemia, la banca provvederà ad avvicinare le decisioni ai punti organizzativi dove vi sono conoscenze e capacità per assumerle, con benefici anche in termini di abbreviamento dei tempi di assunzione e di comunicazione delle decisioni stesse. Gli interventi consistono in: 1) ripartire diversamente le attribuzioni proprie dei capi dipartimento, dei capi dei servizi e delle filiali, nonché dei capi divisione, attraverso una revisione integrale della normativa aziendale in materia di attribuzioni proprie e deleghe; 2) identificazione per ogni struttura degli output e dei relativi livelli di firma; 3) realizzazione della necessaria comunicazione per diffondere le nuove prassi e favorire la consapevolezza tra il personale delle nuove responsabilità e dei nuovi poteri. Al riguardo sarà anche definito un nuovo Regolamento sui procedimenti amministrativi, alla cui disciplina legale la banca ha da molti anni volontariamente deciso di sottomettersi.

Le iniziative di sviluppo della **tecnologia informatica (IT)** pre-pandemia, quali la diffusione di soluzioni ICT, il potenziamento delle infrastrutture, delle applicazioni e delle dotazioni per il personale hanno permesso di adottare in modo massivo e rapidissimamente lo smart working emergenziale. Tale sviluppo proseguirà e si intensificherà con il lavoro ibrido. Gli interventi previsti sono i seguenti:

- c.1) servizi ICT per la comunicazione e la collaborazione: adozione progressiva di servizi offerti dalle piattaforme di collaborazione (ad esempio Microsoft Teams), di servizi a supporto del task management (ad esempio, per la programmazione, l'assegnazione e il monitoraggio delle attività) e dei processi di brainstorming (lavagne virtuali condivise). Aumenterà il

ricorso all'utilizzo della piattaforma Cisco WebEx (già usata nella comunicazione con la BCE) e dei servizi offerti da Skype for business, decentrando ai dipartimenti i poteri di acquisizione di nuove licenze, nonché della funzionalità «Enterprise Voice», che consente di ricevere ed effettuare telefonate con la propria numerazione fissa d'ufficio mediante Skype for Business. Saranno completati i servizi di notifica della pubblicazione di nuovi contenuti e informazioni sui siti web della banca e valutato l'ampliamento delle modalità di accesso alla rete extranet alternative all'uso della smart card abilitante;

- c.2) destrezza digitale e consapevolezza sui cyber risk: saranno potenziati i programmi di sensibilizzazione del personale per migliorare la sensibilità e le conoscenze in tema di sicurezza informatica, la capacità di adattamento dei comportamenti all'evoluzione dei servizi digitali e la corretta valutazione dei connessi rischi. È già stato rilasciato, inoltre, un password manager per la gestione delle password in modo sicuro e agevole;
- c.3) digitalizzazione dei processi e servizi in mobilità. Al riguardo è stato deciso che nella valutazione delle iniziative progettuali sia stabilmente considerata la fruizione dei servizi in mobilità, attraverso smartphone e tablet;
- c.4) trasformazione del digital workplace: continuerà l'iniziativa di rinnovo già prevista delle dotazioni informatiche individuali che prevede la sostituzione di oltre 5.000 computer portatili con nuovi modelli dotati di uno schermo più grande e ad alta definizione nonché una maggiore capacità elaborativa e più facili meccanismi di connessione fisica alle reti dati e elettrica degli uffici; verrà inoltre permesso l'utilizzo di stampanti personali connesse ai portatili aziendali e proseguirà l'assegnazione di smartphone e tablet ad un numero sempre maggiore di dipendenti;
- c.5) ICT e spazi di lavoro. È in fase di completamento l'iniziativa per accedere dai pc portatili alla rete aziendale attraverso il wi-fi in aggiunta alla connessione via cavo e saranno valutate esigenze di adeguamento della connettività per favorire l'utilizzo di ambienti di co-working (ad esempio, attraverso l'estensione della copertura della rete wi-fi); si realizzerà una soluzione di stampa più efficiente, a minore impatto ambientale e sicura, attraverso il maggior ricorso a stampanti multifunzione condivise con accesso tramite badge personale e la contestuale riduzione delle stampanti individuali. Si provvederà inoltre ad analizzare e a soddisfare i requisiti tecnologici richiesti dal lavoro ibrido e dal co-working.

Per quanto riguarda la **logistica** lo smart working offre la possibilità modificare gli spazi d'ufficio in chiave innovativa, progettando ambienti multifunzionali, ispirati alla collaborazione, alla condivisione delle informazioni e al benessere organizzativo. Inoltre, consente una maggiore flessibilità d'uso, risparmi energetici, una più elevata sostenibilità ambientale e una gestione degli

edifici più efficiente. Per cogliere tali vantaggi sono stati previsti gli interventi seguenti:

- d.1) revisione degli ambienti in ottica smart. Il lavoro ibrido, con meno lavoratori mediamente in presenza e potenzialmente sempre combinati in maniera diversa, suggerisce di reinterpretare gli spazi di lavoro, con soluzioni architettoniche, di arredo e tecnologiche coerenti con la nuova situazione e, allo stesso tempo, di migliorarne l'efficienza. L'intervento programmato prevede che, partendo dalla situazione attuale di una scrivania per ogni addetto, si procederà a una misurata riduzione degli spazi pro-capite; gli spazi che si libereranno saranno convertiti in ambienti smart che favoriscano il lavoro di gruppo, la socializzazione e il benessere organizzativo. Nel frattempo, per talune attività che lo consentono meglio si avvieranno sperimentazioni di scrivanie condivise, sulla base delle quali verrà deciso come e quanto diffondere tale modello (minori spazi procapite e le scrivanie condivise sono già previsti per tre stabili in ristrutturazione). Per l'area romana verranno realizzati anche spazi destinati al co-working, non assegnati a una specifica struttura ma disponibili per il lavoro in mobilità e come spazio di riserva per i picchi di lavoro in presenza. Tenuto conto che la riduzione del personale in presenza riduce il controllo sociale su ambienti e attrezzature con conseguenti rischi di danneggiamenti, atti vandalici o furti, saranno riviste le policy di utilizzo e di controllo di tali ambienti e opportunamente migliorate le protezioni di tipo passivo e impiantistico;
- d.2) sistema informativo per lo smart office e il co-working. Al riguardo la banca ha deciso di realizzare un sistema informativo per la gestione delle risorse condivise, quali la prenotazione della postazione o di sale riunioni;
- d.3) rinnovo degli impianti tecnologici. Le necessità di gestire con flessibilità gli spazi hanno indotto a prevedere sistemi impiantistici attivabili per blocchi funzionali (area di piano, piani, edifici), per minimizzare i costi di energia e servizi. Ulteriori interventi riguarderanno l'automazione degli accessi, l'installazione di finestre con schermi attivi, impianti di climatizzazione di nuova generazione, corpi illuminati a elevata efficienza, impianti sanitari automatici per consumare meno acqua;
- d.4) smart building. Con l'introduzione dello smart office saranno implementate soluzioni digitali per l'automazione e la personalizzazione del funzionamento dei sistemi di illuminazione, riscaldamento, climatizzazione, sicurezza, ascensori, varchi di accesso, prenotazione delle scrivanie e degli spazi comuni. Sarà sfruttata la tecnologia "Internet delle cose" per realizzare reti di sensori per controllare i parametri ambientali e gestionali dell'edificio nel continuo. In tal modo, sarà possibile semplificare l'interazione delle persone con i vari sottosistemi impiantistici, migliorare il comfort degli ambienti e la sicurezza,

ridurre i consumi energetici;

d.5) evoluzione dei servizi di facility management. L'esperienza pandemica ha accresciuto l'attenzione alla sostenibilità ambientale e cambiati i fabbisogni delle organizzazioni e delle persone: si è elevata la sensibilità delle persone verso la qualità dell'aria e la sanificazione degli ambienti di lavoro; inoltre, la riduzione dei dipendenti in presenza e la diffusione di locali ristoro nei vari stabili rendono critico il funzionamento della mensa tradizionale; infine la diffusione delle auto elettriche impone di installare impianti di ricarica nelle aree di parcheggio e di definire regole per garantirne un equo utilizzo tra tutto il personale. Tali fattori impongono la programmata evoluzione delle funzioni aziendali nella direzione di una maggiore attenzione e cura delle persone.

5. Conclusioni

Lo smart working emergenziale ha dimostrato che lo smart working “vero” è praticabile, efficace e efficiente per ampie aree di attività; che può migliorare il mondo produttivo, la vita dei lavoratori, e il benessere sociale. L’esperienza fatta indica che i suoi principali aspetti negativi sono già stati adeguatamente fronteggiati durante il Covid, prefigurando che a emergenza finalmente finita saranno risolvibili senza difficoltà e costi eccessivi.

I successi registrati hanno convinto svariate organizzazioni a spingere sull’acceleratore per implementare modelli di lavoro ibrido che consentano di cogliere al massimo i benefici dello smart working nei diversi sistemi di attività, differenziando, sistema per sistema, l’equilibrio tra lavoro in presenza e lavoro da remoto.

Come nel caso di studio presentato, l’implementazione di tale soluzione può essere occasione per modificare strutture e processi nella direzione di rendere l’intera organizzazione più plastica, più “intelligente”, ovvero più capace di adattarsi al mutare improvviso della realtà, agli “altri”, ivi compresi i propri dipendenti, con indubbi vantaggi che ciò può comportare in termini di capacità competitiva, capacità di innovazione, reputazione, attrattività, sostenibilità.

Pertanto, sarebbe un peccato non far tesoro dell’esperienza fatta.

In tal quadro è amaro constatare come lo sviluppo dello smart working può risentire della particolare struttura imprenditoriale italiana, che nel confronto con quella di altri paesi conta un numero ridotto di grandi imprese e tantissime piccole imprese. Tante di queste ultime, infatti, non sembrano possedere tutte le risorse umane e tecniche per “disegnarsi addosso” la miglior forma di smart working. Osservazioni analoghe è probabile valgano per le amministrazioni pubbliche, le cui diffuse carenze devono aver suggerito al relativo ministero un rapido ritorno alla situazione di lavoro pre-pandemica.

Riferimenti bibliografici e sitografia

Albi P. et al. (2021), *Relazione del Gruppo di studio Lavoro agile*, Roma, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Basso G. e Formai S. (2021), *Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le imprese del settore privato* (Note Covid-19), Roma, Banca d'Italia.

Carrieri M. e Damiano C. (a cura di) (2020), *Come cambia il lavoro nell'era del Covid. Quarta indagine sui lavoratori italiani*, Roma, Arcadia Edizioni.

Corso M. et al. (2020), *Lo Smart Working durante l'emergenza Covid-19 e il punto di vista dei lavoratori*, Milano, Osservatorio sullo smart working - Fondazione Politecnico di Milano.

Corso M. et al. (2021), *Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso*, Milano, Osservatorio sullo smart working - Fondazione Politecnico di Milano.

Depalo D. e Giorgi F. (2021), *Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: i lavoratori del settore privato* (Note Covid-19), Roma, Banca d'Italia.

Giuzio W. e Rizzica L. (2021), *Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche* (Note Covid-19), Roma, Banca d'Italia.

Istat (2022), *Rapporto annuale 2022. La situazione del Paese*, Roma, Istat.

Martiello A. e Parigi G. (a cura di) (2022), *Il modello ibrido: una reazione vitale dal mondo del lavoro* (Tematiche istituzionali), Roma, Banca d'Italia.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali et al. (IV trimestre 2019; I trimestre 2020; II trimestre 2020), *Nota trimestrale sulle tendenze dell'occupazione*, Roma, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Osservatorio sullo smart working; Fondazione Politecnico di Milano (2022), *Smart Working: il Lavoro Agile dalla teoria alla Pratica*, https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia#definizione.

Pirro F. (2020), *Il lavoro al tempo del Coronavirus: la condizione lavorativa*, Roma, Arcadia Edizioni.

Signorini L. F. (2021), *L'organizzazione del lavoro nella nuova normalità*, Roma, Banca d'Italia.

Viviano E. (2020), *Alcune stime preliminari degli effetti delle misure di sostegno sul mercato del lavoro* (Note Covid-19), Roma, Banca d'Italia.

Abstract

This paper examines the impact of the Covid-19 pandemic on the working world in Italy and then delves into the consequent phenomenon of the extended recourse to remote working and the prospects this has opened up in the relationship between workers and companies. Synthesizing a series of studies conducted on the subject over the last two years, this report aims to analyze how and to what extent the conception of a new way of working has developed in companies, and to assess what the likelihood is that it will continue to progressively assert itself.

A large part of this paper illustrates the mixed model of on-site and remote working adopted by the Bank of Italy (hybrid model), with the intention to: present a successful application of remote working⁴²; to make people understand that the development of this model also generates significant positive externalities; to show an effective organizational reform, accomplished with a scientific approach.

The organizational reform, in fact, which was implemented in successive steps, made it possible to analyze the opportunity offered by the pandemic crisis from various perspectives, such as: the actual emergency experience; the study; experimenting; feedback from employees. Various possible scenarios of combining the two forms of work were hypothesized, of which analytical evaluations were produced, referring to defined parameters (health and safety, effectiveness, efficiency, risk control, sociality and communication, social and environmental responsibility).

On the basis of these assessments, a model was chosen, which was inscribed in an overall strategic vision of the corporate organization. Once the essential characteristics of the model had been established and the gaps to be filled in order to realize them had been listed, 21 organizational interventions were identified and implemented relating to four key variables (human capital, organizational systems, IT, logistics).

With regard to the workers' experiences, it emerged that more than half of those who had experimented with remote working had encountered difficulties of various kinds, but also that more than 73 per cent wanted to continue with it and less than 27 per cent wanted to abandon it.

The companies that still had a proportion of remote workers at the end of 2021 rated the experience predominantly negative in terms of efficiency and internal collaboration and predominantly positive in terms of productivity, operating cost levels and staff well-being. The experience was also judged positively for the innovations it had imposed in terms of investment in

⁴²In this regard, the bank has received from the Smart Working Observatory of the "Politecnico di Milano" the "Smart Working Award" 2021.

technology and training, especially among larger companies.

For the future, remote working is expected to remain or be introduced in 89% of large companies, in 35% of small and medium-sized enterprises, among which, however, a third plan to abandon it, and in 62% of public administrations. Its form will be hybrid: in large companies people will work off-site an average of three days a week, two in public administrations. Remote workers are expected to increase from around 4 million in September 2021 to 4.4 million in the post-pandemic period.

In summary, the report shows that remote working is feasible, effective and efficient for broad areas of activity; that it can improve the world of production, the lives of workers, and social welfare. Experience shows that its main negative aspects have already been adequately addressed during Covid, prefiguring that when the emergency is finally over it will be solvable without excessive difficulty and cost.

The successes recorded have convinced a variety of organizations to push on the accelerator to implement hybrid working models that allow the benefits of remote working to be fully realized in the different business systems, whilst differentiating, system by system, the balance between on-site and remote working.

As in the case study presented, the implementation of such a solution can be an opportunity to change structures and processes in the direction of making the entire organization more flexible, more 'intelligent', that is, more capable of adapting to a sudden change in reality, to 'others', including its own employees, with the undoubted advantages that this can bring in terms of competitiveness, innovation, reputation, attractiveness, sustainability.

Therefore, it would be a shame not to build on the experience gained.