



Tematiche istituzionali

Il modello ibrido: una reazione vitale dal mondo del lavoro

a cura di Alberto Martiello e Giuseppe Parigi

Queste riflessioni nascono dal confronto del Dipartimento Risorse Umane, Comunicazione e Informazione con le Filiali e i Dipartimenti della Amministrazione Centrale della Banca d'Italia nel corso dei primi tre mesi dell'anno sulla nuova modalità di lavoro, introdotta ufficialmente dallo scorso aprile. Si ringraziano tutti i colleghi dei Servizi Gestione del Personale e Sviluppo delle Professionalità che hanno contribuito con numerosi commenti e analisi; in particolare, Erminia Calabrese, che ha spiegato con grande chiarezza e precisione le nuove regole, e Paolo Pizzi, uno dei protagonisti della trattativa con i sindacati, che ha contribuito alla stesura del primo paragrafo.

© Banca d'Italia, 2022

Indirizzo

Via Nazionale 91, 00184 Roma - Italia

Telefono

+39 0647921

Sito internet

http://www.bancaditalia.it

Tutti i diritti riservati. È consentita la riproduzione a fini didattici e non commerciali, a condizione che venga citata la fonte

ISSN 2283-3226 (stampa) ISSN 2283-3250 (online)

Grafica e stampa a cura della Divisione Editoria e stampa della Banca d'Italia

INDICE

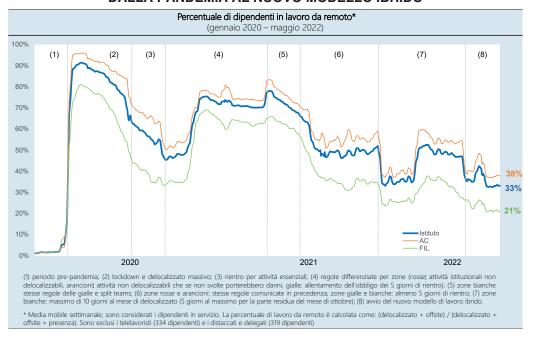
1.	Il progetto per una nuova organizzazione del lavoro prima e durante l'emergenza	5
2.	La forma dell'acqua	7
3.	Il dilemma del capo	8
	3.1 La salute dei colleghi	9
	3.2il presidio dei rischi, le deleghe e la crescita del personale	9
4.	Il lavoratore, un "essere sociale"	11
5.	Considerazioni conclusive	13

1. Il progetto per una nuova organizzazione del lavoro prima e durante l'emergenza

Negli scorsi anni il progresso tecnologico e la crescente digitalizzazione hanno spinto tutte le grandi organizzazioni a muovere nella direzione di forme di lavoro più flessibili. In particolare, la Banca d'Italia è intervenuta sia per quanto riguarda il luogo della prestazione (con due modalità di lavoro a distanza: telelavoro e lavoro delocalizzato, cioè il lavoro svolto saltuariamente da casa nel corso del mese) sia rispetto alla possibilità di modulare l'orario di lavoro (prevedendo diverse forme di part-time, orari di lavoro particolari, flessibilità degli orari di ingresso, di uscita e della durata giornaliera della prestazione). Nel contempo è stata adeguata la dotazione individuale di apparati informatici, svincolandoli dall'ufficio inteso come unico luogo di lavoro: tutti i computer desktop sono stati sostituiti con i portatili e, a una quota crescente di personale, sono stati forniti cellulari e *tablet* aziendali.

Prima della pandemia da COVID19, il lavoro a distanza non era molto utilizzato: nel 2019 la quota effettiva di giorni di lavoro da remoto era pari a circa il 4% del totale dei giorni lavorati nell'anno. Con lo scoppio della pandemia l'utilizzo di questa modalità ha subito una brusca accelerazione: nel 2020 il personale ha lavorato da remoto in media per quasi il 60% delle giornate lavorative, con picchi del 90% durante il primo *lockdown* (si veda la figura).

L'EVOLUZIONE DEL LAVORO DA REMOTO,
DALLA PANDEMIA AL NUOVO MODELLO IBRIDO



Le persone e, nel complesso, il sistema organizzativo hanno mostrato una grande capacità di adattamento, impensabile fino a quel momento che ha costituito una forte discontinuità sia nella vita quotidiana sia nelle relazioni di lavoro. In un periodo di

emergenza protrattosi per oltre un anno sono state adottate misure straordinarie – in linea con quelle assunte dal governo con l'obiettivo di tutelare rigorosamente la salute delle persone – che hanno assicurato la continuità nello svolgimento delle funzioni istituzionali e la qualità dei servizi resi alla collettività.

Nel maggio 2020 è stata avviata una riflessione per definire una nuova organizzazione delle attività basata su un modello di lavoro "ibrido", in cui la prestazione in presenza coesiste e si integra con quella a distanza. In questo modo l'Istituto ha colto l'occasione per realizzare un progetto di grande cambiamento organizzativo, aperto al confronto interno. Il progetto si è articolato in diverse fasi:

- inizialmente è stata condotta un'analisi sull'esperienza nel frattempo maturata per sistematizzare le lezioni apprese durante l'emergenza. Con l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi resi dalla Banca d'Italia al Paese sono stati definiti quattro scenari che ipotizzavano 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, facendo leva su un parziale rientro del personale negli uffici, è stata condotta un'attività di sperimentazione su 35 unità di base (Divisioni) raccogliendo informazioni sul funzionamento del modello ibrido e su eventuali questioni organizzative, gestionali, tecnologiche e logistiche. In questo ambito abbiamo affrontato un tema molto importante: l'efficacia della nostra azione e l'efficienza produttiva. Sappiamo che è difficile misurare la produttività, specie per i cosiddetti colletti bianchi e per organizzazioni come la nostra che hanno un prodotto composito. Ebbene, dalla sperimentazione sono emersi risultati interessanti. Secondo il giudizio espresso dai capi, la produttività è risultata: invariata per la gran parte delle attività; maggiore per attività operative e standardizzate, minore principalmente in quelle che richiedono interazioni rapide e frequenti tra le persone.

Alla fine del 2020 è stato realizzato un sondaggio interno per conoscere il punto di vista delle persone sul lavoro a distanza nei mesi dell'emergenza (clima aziendale, modo di lavorare, gestione del tempo, ambiente di lavoro domestico)¹. La riflessione si è conclusa con la pubblicazione di un rapporto finale² che definisce la visione strategica della Banca sull'organizzazione del lavoro e le caratteristiche essenziali del nuovo modello di lavoro ibrido e individua i divari operativi da colmare, con interventi sul capitale umano, i sistemi organizzativi e IT e la logistica.

Il nuovo modello è stato concordato con le organizzazioni sindacali in due momenti: a luglio 2021 è stato definito un accordo-quadro (intese); nel successivo mese di dicembre è stata definita la disciplina applicativa, i cui principi fondanti sono: la volontarietà

¹ Ulteriori approfondimenti hanno riguardato: la telelavorabilità dei processi operativi, gli impatti sui rischi operativi, le implicazioni per la salute delle persone con disabilità; i consumi energetici e, in collaborazione con l'ENEA, le emissioni di CO₂.

https://www.bancaditalia.it/chi-siamo/organizzazione/organizzazione_del_lavoro_nella_nuova_normalita.pdf

(perché le persone possono scegliere liberamente se ricorrere o meno al lavoro a distanza); la neutralità delle scelte gestionali rispetto alla modalità di lavoro; la 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 rivede la centralità dei tempi e dei luoghi del lavoro spostando l'enfasi verso i risultati. Sono questi gli spunti principali che tratteremo nei prossimi paragrafi.

2. La forma dell'acqua

Nel paragrafo precedente si è descritto brevemente il cammino che ha condotto alla definizione di un nuovo modello di lavoro in Banca d'Italia. È stato uno sforzo corale e progressivo, che ha impegnato diverse strutture della Banca nell'interlocuzione con il Vertice e con le rappresentanze dei lavoratori. Il Libro Bianco prima e il modello di lavoro ibrido poi sono quindi il risultato di un percorso lungo, difficile e reso ancora più complicato dal fatto che non esiste un modello codificato, universalmente accettato e che potremmo definire come il *benchmark* per il lavoro agile³, dove la prestazione lavorativa è molto flessibile rispetto alle dimensioni dello spazio e del tempo. L'analisi delle esperienze di organizzazioni italiane ed estere in questo ambito può fornire un aiuto in termini di idee e soluzioni adattabili al nostro caso, ma prevale l'impressione di un caleidoscopio, in cui le parti cromatiche si ricombinano, ogni volta producendo un disegno diverso. Inoltre, ogni esperienza e soluzione riflette necessariamente le caratteristiche delle diverse organizzazioni e – al loro interno – delle distinte attività, rendendo impossibile identificare, o importare da altre realtà, un modello adatto a tutte le esigenze.

Un modello di lavoro ibrido, valido in senso generale – il cosiddetto "new normal" – non è facile da individuare, forse perché è ancora troppo presto per valutarne le numerose e diverse implicazioni; forse perché non esiste. Cercare, pertanto, di definirne i dettagli e i particolari può apparire come lo sforzo di dare una forma all'acqua: difficile, ma non impossibile⁴. Fondamentale, in questa fase, è stabilire un punto di partenza e iniziare a muoversi nei contorni delineati, cercando di introdurre nuove modalità di lavoro con atteggiamento "sperimentale". Le parole chiave per almeno provare a dare una forma all'acqua, nel rispetto delle caratteristiche specifiche del nostro Istituto e della compagine dei lavoratori, sono flessibilità (che presuppone autonomia), sperimentazione e attenzione ai risultati.

Ciò significa innanzitutto convincersi 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. In fondo, 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.

Nella legge 22 maggio 2017 n.81, con lavoro agile si intende che «la prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa».

⁴ Un modo di "dare forma" all'acqua è il Water Clock Fountain di Osaka: https://www.youtube.com/watch?v=QyJ8L_qTLbI

La constatazione che, da un lato, quanto appreso nel tempo e applicato fino all'altro ieri non è necessariamente "il miglior modo per", dall'altro, che non si hanno informazioni affidabili per decidere come e con cosa sostituirlo, genera un sentimento di ansia che può indurre a una sorta di inazione.

È in queste situazioni che la sperimentazione diviene imprescindibile, provando una strada e valutandone i risultati. Essenziale è essere pronti, mentalmente e operativamente, a rivedere abitudini che, alla prova dei fatti, appaiono inadeguate. È il concetto stesso di sperimentazione: procedere per tentativi e imparare da quanto fatto e si sta facendo, con tanta curiosità e attenzione, spirito critico, coraggio e grande umiltà: *learning by doing*, direbbero nel mondo anglosassone.

La figura centrale del nuovo modello adottato dalla Banca è il capo struttura e, in particolare, i capi Divisione. Ovviamente, i capi Servizio e i capi Dipartimento hanno il ruolo importante di assicurare l'omogeneità nell'applicazione del modello e di gestire le eccezioni; devono, inoltre, sostenere i capi Divisione, che sono chiamati a svolgere in prima linea un lavoro nuovo e assai impegnativo.

Incertezza, innovazione, velocità del cambiamento sono tre aspetti che caratterizzano una vera e propria rivoluzione culturale, innescata dalla pandemia da COVID19. L'esperienza emergenziale ha mostrato che i principali strumenti a cui far ricorso sono la flessibilità e lo spirito di adattamento. In questo contesto, essenzialmente privo di modelli rodati, la decisione di muovere verso una nuova modalità di lavoro, che preveda la possibilità di lavorare da remoto e in presenza, è una scelta chiara con la quale si è voluto imprimere una netta spinta verso l'innovazione non solo da un punto di vista tecnologico-digitale, ma anche, e forse soprattutto, organizzativo. Qui si coglie meglio il significato di "rivoluzione", perché si tratta di rivedere in modo coerente e consistente i (micro)processi operativi, alla luce di un proficuo equilibrio tra le diverse modalità di lavoro.

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.

3. Il dilemma del capo

Il nuovo modello, per sua natura, presenta ai gestori delle risorse un dilemma, che consiste nell'individuare soluzioni che consentano di contemperare i bisogni dei colleghi – *in primis* durante la pandemia la tutela della salute – e le esigenze dell'azienda, intese come efficienza e efficacia dell'attività e, più in generale, benessere organizzativo. È indubbio che se le persone si trovano in una situazione lavorativa confortevole, si esprimeranno al meglio, con risvolti positivi per l'intera istituzione. Questa equazione apparentemente semplice non si realizza spontaneamente; richiede azioni incisive sia sul piano organizzativo che gestionale.

Si delineano quindi per i capi nuovi e sfidanti campi di impegno.

3.1 La salute dei colleghi...

Un lascito della pandemia, derivante dal brusco cambiamento prodotto nella vita degli individui, è stato per una quota crescente di persone un peggioramento della salute mentale. È un fenomeno che ha riguardato tutti gli ambiti lavorativi ed è tuttora ampiamente discusso in letteratura. Modifiche così radicali nelle abitudini e nei comportamenti, come il drastico ridimensionamento dell'ambiente sociale del lavoro in ufficio, fatto di interazioni "fisiche" tra colleghi, hanno contribuito a una sorta di "moral panic" con conseguenze negative anche sul senso dello stare in una comunità lavorativa. Ne sono derivati fenomeni di disagio psicologico ed emozionale nuovi sia nella quantità, sia nella qualità, che hanno trovato molte realtà aziendali impreparate. A ciò si aggiunge il fenomeno del "burnout", cioè di persone che non sono più in grado di svolgere il proprio lavoro con la necessaria serenità ed equilibrio, spesso finendo con il lavorare troppo, con effetti negativi sulla produttività. In questo ambito, non va sottovalutato il fenomeno del "presentismo", per cui molti individui continuano a lavorare (da remoto) anche quando stanno fisicamente male⁵, evitando di richiedere l'astensione per malattia, oppure non esercitano il diritto alla disconnessione, lasciando che il lavoro invada senza limiti di orario la vita privata. È più difficile che il responsabile della struttura si renda conto dello stato di salute di chi lavora da remoto, a differenza di quando la prestazione avviene in ufficio.

Come è facilmente intuibile, sia nei casi di disagio psicologico, sia per i fenomeni di "presentismo", il ruolo del manager è fondamentale per comprendere tempestivamente quando è opportuno intervenire. La Banca d'Italia si sta attrezzando ad affrontare queste situazioni, creando un opportuno presidio all'interno della Funzione Risorse Umane, con l'ausilio di personale specializzato⁶.

3.2 ...il presidio dei rischi, le deleghe e la crescita del personale

Al di là di questi casi, che potremmo definire effetti indesiderati di un sistema pensato all'opposto per innalzare il benessere individuale, occorre fare costante attenzione a che le nuove modalità non vadano a scapito di una perdita di efficacia ed efficienza della macchina aziendale; in altri termini, nell'organizzazione della prestazione lavorativa non solo va ricercato un equilibro tra la presenza in ufficio e quella da remoto ma, come si è detto, occorre riconsiderare la filiera dei processi per adattarla alle nuova situazione e, se possibile, svilupparne le potenzialità con un approccio innovativo. Spetta al responsabile dell'unità rivedere la micro-organizzazione della sua struttura prestando particolare cura a vari temi.

Il primo e forse più delicato è quello del presidio dei rischi operativi; l'adattamento di procedure consolidate a un nuovo contesto in continuo e rapido mutamento, sia per il progresso tecnologico sia per l'evolvere delle condizioni esterne, porta quasi naturalmente

Questa tendenza è piuttosto generale, riguardando anche quei sistemi sociali che prevedono una retribuzione più o meno completa del periodo di malattia.

Per accrescere la cultura della prevenzione e accompagnare le persone in un bilancio del proprio stato di salute dopo la fase più acuta della pandemia, è stato avviato un nuovo programma di medicina preventiva, articolato in visite specialistiche e campagne informative, destinato anche al personale dell'IVASS.

all'insorgere di nuovi rischi, che si vanno ad aggiungere a quelli più tradizionali. Le strutture devono perciò essere in grado di intercettare i primi e monitorare i secondi, evitando che si creino circoli viziosi tra situazioni rischiose vecchie e nuove. In questo senso è cruciale che la struttura sia organizzata in modo flessibile, perché possa reagire e trovare le adeguate contromisure in tempi rapidi.

Entra qui in gioco un secondo tema, quello delle deleghe. La flessibilità richiamata poc'anzi può essere più facilmente raggiunta e gestita attraverso un equilibrato uso dell'attribuzione di responsabilità, con cui il capo della struttura può organizzare l'attività di propria competenza in gruppi o *team* cui affidare compiti specifici.

Un terzo tema è la crescita delle persone. Se è vero che ognuno ha interesse a migliorare la propria qualità della vita e a sfruttare tutti i margini offerti dal nuovo modello, il capo deve comunque mantenere adeguato il livello del capitale umano rispetto al progresso tecnologico e alla crescente digitalizzazione dei processi produttivi. Va pertanto trovato un equilibrio tra l'interesse delle persone a sfruttare il modello stesso e la loro crescita professionale, offrendo a tutti pari opportunità di carriera. In questo senso, il modello deve essere neutro rispetto allo sviluppo professionale. Lavorare da remoto o in presenza non deve avere conseguenze negative sulla professionalità e la carriera delle persone: l'applicazione del nuovo modello di lavoro non deve generare né (percezioni di) esclusione dall'attività, né creare incentivi alla presenza. In caso contrario, le scelte adottate dovranno essere riviste.

In questo contesto, spicca una delle caratteristiche più importanti del nuovo modello di lavoro: l'inclusività. Il responsabile della struttura, assieme alle persone che lavorano con lui e agendo sulla notevole flessibilità che il modello consente, può realizzare un'organizzazione che salvaguardi gli obiettivi dell'azienda e allo stesso tempo riesca a tenere conto delle necessità che in passato erano di fatto veri e propri ostacoli all'espressione delle potenzialità dei colleghi. Si pensi a tutti i problemi connessi alla cura delle persone, siano esse bambini, malati, persone con una disabilità o anziane. Come in precedenza, occorre evitare eccessi che possono nuocere sia alla produttività sia alle stesse persone. Per esempio, il ricorso al lavoro da remoto può, se non ben organizzato, tendere a emarginare determinate categorie di persone, come le donne che, in molte situazioni, sono ancora le prime a dover far fronte a necessità familiari di varia natura. Viceversa, se organizzato in maniera inclusiva, il modello ibrido può ampliare l'accesso a opportunità formative o di lavoro qualificante "fuori sede", con riflessi positivi sullo sviluppo professionale delle stesse categorie di persone. La funzione del personale ha sviluppato nel tempo una sensibilità ai temi della valorizzazione della diversità: il rafforzamento, all'interno del Servizio Sviluppo delle Professionalità, del supporto al Gestore della diversità; il modello di leadership inclusiva alla base del nuovo sistema di formazione manageriale; il progetto per la valorizzazione della genitorialità⁷, sono alcuni dei segnali concreti di come la Banca si stia muovendo con decisione in questo ambito.

Il Diversity team e la Scuola di Formazione del Servizio Sviluppo delle Professionalità hanno avviato un progetto formativo allo scopo di affermare in Banca (e in Ivass) una cultura diffusa capace di riconoscere il potenziale generativo della nascita non solo come evento privato, ma come occasione di crescita organizzativa. Un primo evento è stato realizzato lo scorso 21 marzo, con un webinar dal titolo: "La ricchezza della nascita".

Il presidio dei rischi operativi, l'esercizio della delega, lo sviluppo e il proficuo utilizzo del capitale umano sono tutti elementi che devono concorrere a migliorare la performance individuale e quindi aziendale. Affinché vi sia un impegno collettivo per ottenere questo obiettivo finale, il capo deve essere in grado di controllare l'attività quotidiana della sua struttura attraverso il monitoraggio di obiettivi intermedi assegnati a chi compone il team. Rispetto al modello più tradizionale, lavorare per obiettivi acquista sempre più rilevanza e diviene lo strumento principale del processo di valutazione della performance individuale.

Accanto alla specificazione degli obiettivi, altrettanto importante è il momento della verifica (feedback), in cui il confronto continuo con il capo avviene sulla base dei risultati ed è volto a individuare le possibili linee di sviluppo per il futuro. È un lavoro faticoso che richiede molta attenzione e capacità di valutazione e in cui la predisposizione di criteri "oggettivi" di valutazione può solo in parte aiutare. Questo è forse il punto in cui, più che in altri contesti, si capisce la necessità di disporre di capi non solo in possesso delle adeguate capacità manageriali, ma anche consapevoli dell'importanza di questi aspetti nella loro azione quotidiana.

Da tempo la Banca sta cercando di affinare il processo di selezione dei responsabili delle strutture, assegnando il giusto peso sia alle conoscenze professionali sia agli aspetti puramente gestionali, anche attraverso l'analisi di società esterne specializzate. Di recente, ha rivisto l'insieme delle capacità comportamentali e manageriali richieste alle persone e ai capi dal nuovo contesto⁸, facendone il perno della gestione e dello sviluppo delle persone.

4. Il lavoratore, un "essere sociale"

L'incontro tra colleghi, anche e soprattutto di strutture diverse, è cruciale: la distanza fisica non facilita la mutua conoscenza tra le persone e ostacola o rende di fatto impossibile lo sviluppo della fiducia necessaria per instaurare un clima realmente collaborativo. Fiducia e collaborazione sono il connettivo intangibile che tiene insieme un'organizzazione e che la rende capace di raggiungere i propri obiettivi nel medio-lungo termine: l'ambiente di lavoro si nutre di relazioni che fino allo scoppio della pandemia erano prevalentemente fisiche; non sappiamo ancora gli impatti che relazioni virtuali potranno avere nel tempo sulle comunità di lavoro e sulle loro performance.

Questo vale ancora di più per il personale neoassunto o per coloro che sono inseriti in progetti di mobilità.

Il nuovo modello si applica ovviamente a chiunque, ma occorre calibrare i processi di inserimento e pensare a nuove modalità di affiancamento del personale neoassunto e inserito in progetti di rotazione e mobilità, che hanno bisogno di assistenza perché il loro percorso di crescita professionale decolli. La creazione di legami e la conoscenza personale tra colleghi sono elementi essenziali per chi entra in una nuova organizzazione;

Si fa riferimento all'organizzazione di vacancy e job posting, alla valutazione della performance, alla predisposizione di percorsi di crescita e offerta formativa, riprese e sottolineate nel nuovo modello AGIRE, dalle iniziali delle 5 dimensioni di cui si compone: Antifragilità, Gruppo, Innovazione, Responsabilità, Efficienza, recentemente introdotto dalla Funzione delle Risorse Umane.

costituiscono la base per la trasmissione dei valori e della cultura aziendale e per sviluppare e rafforzare il senso di appartenenza. Chiaramente, non va ignorata l'esistenza di nuove modalità, anche tecnologiche, da sperimentare e applicare soprattutto per i più giovani. Se, da un lato, è vero che queste persone sono cresciute in un contesto tecnologico più adatto alle nuove modalità virtuali di connessione, dall'altro, va considerato che non si possono lasciare sole nel momento in cui devono adattarsi a un nuovo ambiente di lavoro, con le sue specifiche procedure burocratico-amministrative. Il ruolo dei capi, in questo ambito, deve tendere a sostenere i giovani di nuova assunzione a "muovere i loro primi passi" all'interno dell'istituzione, inserendosi con mutuo beneficio nell'attività quotidiana. *Learning and Development* è un obiettivo fondamentale non solo per la crescita professionale, ma anche per rafforzare il legame con l'istituzione ed evitare fenomeni di precoce abbandono del posto di lavoro.

Tornare a lavorare in ufficio, dopo che negli ultimi due anni la modalità da remoto è risultata preponderante, può indurre ad adottare comportamenti poco cooperativi, limitando o annullando i vantaggi della presenza fisica. Nel nuovo modello, eventi collettivi, come le riunioni, dovrebbero essere "ibridi", riservando l'accesso virtuale a chi si trova in delocalizzato⁹. Essere fisicamente sul luogo di lavoro con atteggiamento aperto e di collaborazione crea le condizioni per lo sviluppo di rapporti che facilitano la nascita e lo scambio fruttuoso di idee.

Le persone dovrebbero riscoprire il piacere di "venire in ufficio" grazie anche a una riprogettazione del *lay-out* (si parla anche di *smart office* come complemento necessario del lavoro da remoto)¹⁰ che enfatizzi il valore aggiunto di questa opzione. Bisognerebbe evolvere dal vecchio concetto di presenza come *valore in sé*, a un'idea di presenza come *fonte di valore* per le persone, generatrice di innovazione e creatività, di collaborazione e fiducia.

Dal canto suo, la tecnologia sicuramente metterà a disposizione nuove modalità per realizzare incontri virtuali più efficaci (si pensi, per esempio agli sviluppi nel campo della realtà virtuale e della realtà aumentata attraverso il *Metaverse*). Sarà quindi importante intervenire ai vari livelli dell'organizzazione, non solo per favorire lo sviluppo della destrezza digitale delle persone (necessaria per conoscere il funzionamento degli strumenti tecnologici a disposizione), ma anche per comprenderne "il linguaggio", "la grammatica" e soprattutto gli effetti sulla qualità del lavoro.

In sintesi, il lavoro ibrido (e ancora di più quello completamente da remoto) comporta un ridimensionamento dell'interazione sociale tipica dell'attività in ufficio, con evidenti

L'affermarsi del lavoro da remoto e la conseguente mancanza di vicinanza fisica può spingere ad accorciare le distanze sociali in un vortice di riunioni e incontri di coordinamento e allineamento informativo, a discapito di approfondimenti e riflessioni ponderate. È questo un tema che richiede attenzione e senso di responsabilità da parte dei capi e dei colleghi per una gestione bilanciata del "tempo sociale" e del "tempo individuale" di lavoro.

Con il diffondersi del lavoro da remoto, anche il concetto di *smart office* va ripensato per essere più funzionale alla nuova modalità di lavoro, agli sviluppi tecnologici e rispondere alle esigenze di tutela della salute, in presenza di una pandemia non ancora pienamente superata o per essere preparati alle epidemie future. Per esempio: gli spazi devono essere meno affollati e resi più adeguati ad attività prevalentemente virtuali, che richiedono più "privacy" rispetto al passato; inoltre, devono essere allestiti luoghi in cui poter svolgere meeting in modalità "ibrida", cioè con persone in presenza e altre collegate da remoto.

ripercussioni sulle modalità di comunicazione e di collaborazione. L'applicazione del nuovo modello, quindi, deve accompagnarsi a nuovi modi di lavorare insieme, con l'obiettivo di rafforzare il senso di appartenenza dei colleghi e così migliorare l'efficacia e l'efficienza della performance¹¹.

5. Considerazioni conclusive

La pandemia da COVID19 si è riverberata su molti ambiti della vita sociale. Il mondo del lavoro non poteva non esserne influenzato. La crisi innescata dalla pandemia ha indotto un grande cambiamento nel modo di lavorare. È bene tuttavia ricordare che il termine "crisi" deriva dal verbo "krino", decidere. In questo senso, la pandemia ha dato avvio a un processo decisionale volto a rivoluzionare le modalità di lavoro, portando con estrema rapidità a soluzioni nuove e coraggiose, forse fino a quel momento solo immaginate come parte di un futuro ancora lontano. Si è trattato di una vera e propria reazione vitale di fronte a una sfida esistenziale.

Tuttavia, come sempre accade in fasi di rapido mutamento, nascono incertezze e si generano momenti di smarrimento e confusione e questo può favorire ansia e apprensione per il futuro. Non tutti sono stati in grado di sostenere questa situazione e molti hanno attraversato periodi di (grande) disagio psicologico connesso con l'attività lavorativa; altri hanno reagito aumentando il carico da lavoro eccessivamente (oppure, lasciando il lavoro *tout court*). I capi devono ripensare il proprio ruolo, trovando nuovi equilibri in cui gli stessi strumenti del passato devono essere rivisti se non proprio abbandonati a favore di nuovi.

Con gli accordi di dicembre 2021, la Banca e le organizzazioni sindacali hanno disegnato un insieme di regole e norme di comportamento che cercano di aiutare i responsabili delle strutture e, più in generale, tutta la compagine aziendale a individuare un assetto organizzativo che vada incontro alle esigenze delle persone e dell'azienda. In questo contesto, il nuovo modello di lavoro si configura come uno strumento che le risorse umane a ogni livello devono utilizzare per migliorare benessere personale e performance aziendale. A tal fine, serve il coraggio di sperimentare nuove modalità organizzative ma anche grande umiltà per capire quando certe decisioni e/o assetti non sembrano adatti allo scopo.

La nuova modalità di lavoro è soltanto un primo passo, per quanto importante, verso l'assetto organizzativo del futuro. Se molti aspetti innovativi emersi durante la pandemia hanno trovato una sistemazione negli accordi dello scorso dicembre, altri devono ancora essere approfonditi prima di individuare una soluzione che, in alcuni casi, potrà trarre giovamento dalla esperienza applicativa maturata nei prossimi mesi. Tra questi, figura la conciliazione di attività caratterizzate da gradi di delocalizzabilità diversi all'interno di una stessa struttura. La difficoltà per i capi consiste nel gestire le aspettative di colleghi che non possono usufruire del lavoro da remoto a causa delle specificità dell'attività cui sono

In vista dell'avvio della nuova modalità di lavoro, in Banca sono stati proposti momenti di interazione e di ascolto sotto forma di *webinar* e di consulenza diretta alle persone e alle strutture, per sviluppare relazioni di fiducia e trasmettere senso di coesione nel cambiamento. È stato anche avviato un piano di iniziative divulgative sui temi collegati al benessere e alla gestione delle relazioni per il miglioramento della qualità del lavoro e del clima collettivo.

assegnati. Se si lasciasse agire il "mercato Interno", caratterizzato da offerta e domanda di lavoro per le varie strutture, si assisterebbe probabilmente a un depauperamento di intere filiere di attività, con enormi problemi di efficienza. Ci si troverebbe di fronte a un fenomeno simile alla *Great Resignation* che sembra dominare il mercato del lavoro statunitense: se per vari motivi non si concede il lavoro da remoto (o lo si concede solo in minima parte), i lavoratori tendono a dimettersi e ad assumere impieghi presso altre imprese con meno vincoli. È intuibile che in questo, come in altri casi, un aiuto fondamentale può venire dall'esperienza applicativa del modello e dalla stessa capacità d'innovazione organizzativa dei capi.

Insomma, l'organizzazione del lavoro in Banca d'Italia, come in tutti gli altri enti pubblici e privati, si presenta come un gigantesco rompicapo, un puzzle, per il cui completamento occorre uno sforzo corale. La difficoltà è che questo puzzle è "endogeno": la figura finale cambia in continuazione non appena nuove tessere vengono disposte, rivelando un disegno nuovo, diverso da quello a cui si era pensato fino a quel momento; occorre allora rivedere le strategie e agire di conseguenza. Nel nostro caso, l'esperienza maturata prima con l'emergenza da COVID19 e poi con l'adozione delle nuove modalità di lavoro costituisce un valido aiuto e il punto a cui appoggiarsi per individuare nuove soluzioni. Il finale del film "La forma dell'acqua" di Guillermo del Toro è emblematico: la creatura ibrida, che all'inizio appare mostruosa, rivela tratti inaspettatamente positivi e la donna che l'ha salvata decide di seguirla abbandonando la sua vecchia e insoddisfacente esistenza a favore di una nuova vita "ibrida".