



## RIFLESSIONI ADBI SUL LAVORO IN BANCA D'ITALIA DOPO L'EMERGENZA

14 febbraio 2021

*ADBI ha seguito con interesse i lavori per l'organizzazione dopo l'emergenza : il passaggio ad un sistema ibrido rappresenta sicuramente un significativo cambio di passo nel modo di lavorare in Banca. Non possiamo che apprezzare un sistema di lavoro più flessibile, che per definizione è più inclusivo perché meglio favorisce la conciliazione vita lavoro. Ma la pandemia ci ha dimostrato che la flessibilità assume valore rilevante anche sul fronte della resilienza dell'organizzazione, che risulta accresciuta, nonché della responsabilità ambientale e sociale. Pensiamo dunque che per un pieno successo del sistema ibrido e della sua attuazione sia quanto mai necessario un cambio di cultura aziendale che riconosca il valore del saper lavorare sia in presenza che da remoto e che incentivi e favorisca l'apprendimento di tutte le competenze, hard e soft, necessarie a tale scopo. Con piacere condividiamo alcune riflessioni sul sistema di lavoro ibrido; si tratta di prime considerazioni elaborate da un gruppo di socie sulla base della esperienza acquisita negli ultimi mesi e delle testimonianze raccolte nelle diverse realtà lavorative. E' nostra intenzione continuare a seguire il processo di attuazione di questo nuovo modello di lavoro in Banca e collaborare con eventuali nuovi contributi, nel pieno apprezzamento del processo partecipativo che avete avviato.*

Premessa .....	1
Lezioni apprese da questi mesi di pandemia .....	2
I benefici del sistema ibrido.....	2
I rischi del lavoro ibrido e le possibili soluzioni : le proposte ADBI .....	3
Allegato: alcune esperienze relative all'utilizzo dello <i>smart working</i> .....	6

### Premessa

**ADBI è favorevole alla flessibilità del lavoro.** A luglio 2020 la Banca ha presentato il Libro Bianco "L'organizzazione del lavoro dopo la pandemia" delineando le possibili opzioni per l'organizzazione del lavoro dopo l'emergenza determinata dalla crisi sanitaria. **ADBI** condivide l'approccio di fondo che esclude gli scenari estremi (lavoro solo in presenza o solo a distanza) e **accoglie positivamente l'idea di un sistema ibrido: di fatto riconosce valore alla flessibilità del lavoro che da sempre rappresenta per ADBI un caposaldo per ridurre il divario di genere**<sup>1</sup>. Come strumento di conciliazione vita-lavoro, il lavoro a distanza potrebbe innalzare la qualità del lavoro e ridurre i divari di genere che spesso impediscono alle donne di raggiungere i gradi apicali della carriera. Questa nuova modalità di lavoro inoltre accrescerebbe l'impegno

<sup>1</sup> Cfr. Libro bianco ADBI – 2010.



profuso dal nostro Istituto verso la responsabilità sociale e la sostenibilità ambientale, migliorando il benessere aziendale. Infine, il ricorso al lavoro ibrido accresce la resilienza delle Organizzazioni.

**La pandemia è stata un “fattore di accelerazione del cambiamento organizzativo” che deve tradursi in una spinta verso un cambiamento culturale/valoriale.** Gli istituti di flessibilità previsti dall’attuale regolamento sull’orario di lavoro non sono stati utilizzati in maniera tangibile nell’epoca pre-pandemia. Sulla spinta dell’esperienza maturata nell’emergenza sanitaria, la riforma del modello di lavoro, oltre a favorire la conciliazione vita-lavoro, contribuirebbe a dare effettiva attuazione a quegli istituti introdotti in occasione della riforma della carriera manageriale e delle professionalità approvata nel 2016, diffondendone un più ampio utilizzo a tutta la compagine (quali la delega, i percorsi differenziati *professional vs manager*, il ruolo dei capi, lo svolgimento del lavoro per obiettivi, ecc.), così consentendo di realizzare pienamente la riforma.

## Lezioni apprese da questi mesi di pandemia

La pandemia ha impartito tre fondamentali lezioni:

- Nonostante le difficoltà affrontate in questi mesi di emergenza, **non sembra che lo svolgimento da remoto di una quota rilevante delle attività abbia abbassato la produttività aziendale:** la Banca ha continuato a svolgere le proprie funzioni e a fornire al Paese i servizi con lo stesso grado di serietà e accuratezza a cui la collettività è abituata.
- L’esperienza ha dimostrato **alcune rigidità nell’attuale regolamentazione dell’orario di lavoro**, che non consentono un rapido adeguamento in caso di necessità. Il censimento delle attività lavorabili al di fuori degli spazi aziendali è fondamentale per garantire il principio dell’uguaglianza fra le modalità di lavoro e, di conseguenza, per garantire a tutti l’uso della flessibilità organizzativa. Se un’attività non è delocalizzabile è opportuno: da un lato, rimuovere - per quanto possibile - gli ostacoli per renderla lavorabile a distanza attraverso la digitalizzazione dei processi; dall’altro, prevedere istituti che consentano l’avvicendamento o altre misure di flessibilità che equiparino i diritti e i doveri di ciascuno al fine di assicurare una parità di condizioni<sup>2</sup>.
- Le **risposte dei capi nell’emergenza hanno evidenziato che gli atteggiamenti e i giudizi non sono univoci;** va quindi intrapreso un percorso di evoluzione della cultura aziendale, di sviluppo delle conoscenze e di innovazione gestionale - supportato dai Vertici dell’Istituto e attuato con percorsi formativi *ad hoc* - che dimostri che i benefici in termini di conciliazione e di sostenibilità non vanno a detrimento della produttività e del perseguimento degli obiettivi dell’azione istituzionale.

## I benefici del sistema ibrido

La consapevolezza della capacità di resilienza della nostra organizzazione conferma l’opportunità di aprirsi a nuove modalità lavorative, incoraggiandone la spinta, pur restando fermi sulla difesa dei diritti, da quelli classici contrattuali a quelli nuovi della cittadinanza digitale.

---

<sup>2</sup> Interessante, a questo proposito, l’esperienza di Credem, che ha introdotto il lavoro agile anche per i cassieri (cfr. allegato).



Il lavoro agile rappresenta, per la Banca e per i lavoratori, un'opportunità unica per raggiungere livelli elevati di produttività, con una significativa riduzione dei costi di struttura e infrastruttura, a beneficio dell'incremento del benessere organizzativo.

Mentre per il personale i principali vantaggi del lavoro da remoto sono rappresentati dal risparmio sui tempi di spostamento e dalla conciliazione vita-lavoro, per la Banca i benefici riguardano soprattutto l'efficientamento gestionale e il risparmio energetico.

Lo *smart working* e il conseguente maggior ricorso alla tecnologia è l'occasione per:

- ✓ semplificare/rivedere gli assetti organizzativi e le leve gestionali;
- ✓ ripensare ai modelli di leadership e i criteri di *performance management*, favorendo la qualità del lavoro piuttosto che la presenza e rafforzando la leadership per obiettivi;
- ✓ rafforzare la motivazione e il senso di appartenenza del personale;
- ✓ favorire la condivisione delle linee strategiche e l'uniformità delle azioni mediante il coinvolgimento di un numero più ampio di risorse nelle riunioni, superando la distanza fisica; a titolo esemplificativo:
  - si potrà ampliare la collaborazione sia all'interno che all'esterno, superando i limiti imposti dalla logistica, con conseguenze positive in termini di scambio e di crescita. Questo impatto sarà particolarmente positivo per le Filiali, che potranno essere maggiormente coinvolte nelle attività dell'AC, con il conseguente ampliamento delle mansioni svolte e un crescente arricchimento professionale e umano;
  - si potranno reperire risorse da remoto, da utilizzare per specifici progetti o per affrontare carichi operativi elevati, senza bisogno di ricorrere a missioni o trasferimenti;
  - saranno consentite maggiori opportunità di interazione con tutti gli interlocutori rafforzando il legame con il territorio;
- ✓ estendere alcuni istituti gestionali alla carriera operativa;
- ✓ ridurre i costi e l'impatto ambientale;
- ✓ ampliare le competenze, favorendo l'accrescimento di *skill* tecnologiche e incentivando nuove modalità di formazione.

Si riportano in allegato alcune esperienze relative all'utilizzo dello *smart working* nel mondo pubblico e privato.

## I rischi del lavoro ibrido e le possibili soluzioni : le proposte ADBI

L'ADBI è impegnata nel valutare anche i rischi che possono sorgere nell'utilizzo dello *smart working* e i relativi presidi, **affinché questa modalità di lavoro non si trasformi in un elemento di ulteriore "gender gap", ma costituisca una occasione per un grande cambiamento culturale.**

Il ricorso allo *smart working* comporta infatti rischi quali: la marginalizzazione del lavoratore in remoto con conseguente presenza di asimmetrie informative, situazioni di *overworking*, disparità di accesso e, in assenza di adeguati canali di comunicazione e idonee modalità di coinvolgimento da parte dei responsabili, scarsa coesione delle strutture e dei lavoratori.

Se riconosciamo che lo *smart working* è un valore e una conquista di miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro e dell'ambiente, e rafforza la resilienza delle organizzazioni, allora tutti i dipendenti devono essere messi in condizione di utilizzarlo senza che ciò sia interpretato come una risposta a un bisogno personale. E' necessario pertanto vigilare affinché, nel tornare a situazioni ordinarie di lavoro, non si verifichi una drastica



dicotomia fra i lavoratori (alcuni sempre in presenza e altri che utilizzano il sistema ibrido), con un *bias* valutativo a favore dei primi. Ciò favorirebbe la creazione di silos, tornerebbe a rafforzare l'approccio gestionale che vede positivamente solo il lavoratore presente fisicamente, metterebbe a rischio l'inclusione dei lavoratori delocalizzati, con potenziale ampliamento dell'attuale *gender gap* in termini di carriera e di opportunità professionali.

Il nuovo sistema deve essere genuinamente voluto e supportato dal Vertice e dai capi intermedi e deve implicare una vera "rivoluzione culturale". **A tale scopo sarà utile prevedere un numero minimo di giornate in delocalizzato per tutti, a prescindere dal grado e dalla funzione.**

**I rischi di marginalizzazione e di asimmetrie informative fra chi lavora a distanza o in ufficio possono essere mitigati**, ad esempio, con:

- il ricorso a strumenti di condivisione delle informazioni (*knowledge management*) e con nuovi stili gestionali (es. valorizzazione del lavoro di squadra e rafforzamento dello spirito di appartenenza), sfruttando la leva tecnologica;
- la partecipazione, da parte di chi utilizza misure di flessibilità, ai momenti di confronto e scambio di informazioni e decisionali. Si propone l'utilizzo di *best practices* quali la previsione di riunione da remoto su base settimanale nell'ambito della Struttura, per condividere le linee di azione sulle tematiche più rilevanti, fornire aggiornamenti e coordinare le attività;
- maggiore trasparenza (ad esempio nell'individuazione degli obiettivi della Struttura e nell'assegnazione degli incarichi), in modo che sia condivisa l'informazione e incentivata la responsabilizzazione.

Queste misure possono favorire la socializzazione e mantenere alto il senso di appartenenza.

**Per presidiare il rischio di *overworking***, è necessario tutelare nuovi diritti quali quello alla disconnessione ed è opportuno adottare un *nuovo galateo* (ad esempio, individuando orari *meeting free* o *call free*, o, al contrario, pianificare fasce orarie per le riunioni, salvo emergenze).

Inoltre, **per favorire l'adozione di questa modalità lavorativa** diventa rilevante:

- continuare a monitorare la telelavorabilità dei processi e promuovere la progressiva digitalizzazione delle relazioni interne ed esterne<sup>3</sup>. In questo modo, si creerebbero le condizioni per l'ampliamento delle attività delocalizzabili e, di conseguenza, della platea dei potenziali fruitori;
- pianificare lo *smart working* (ad esempio, tramite un 'Piano di lavoro agile', schede di programmazione/ monitoraggio);
- consentire maggiore elasticità e un utilizzo più efficiente dell'orario di lavoro mediante la leva gestionale della distribuzione/rotazione per tutti di lavoro "lontano dall'ufficio" e "in presenza"; questo strumento favorisce la "condivisione delle esperienze" e delle problematiche organizzative relative ad entrambe le modalità lavorative;

---

<sup>3</sup> A questo scopo è utile proseguire nell'assicurare il corretto livello di interazione con l'utenza esterna, che deve essere pertanto sostenuta e formata allo scopo di poter interagire con l'Istituto online attraverso i canali telematici.



- un sistema retributivo meno basato sulla presenza in ufficio, assicurando un trattamento economico equivalente (comprensivo degli incentivi) per il lavoro a distanza e in presenza, attraverso l'estensione di istituti e *benefit* (buono pasto, straordinario, surplus orario).

Infine, è indispensabile **intervenire sul quadro regolamentare e sugli incentivi** e quindi:

- assicurare una maggiore reattività nella normativa interna a variazioni del contesto, mediante l'approvazione di **specifiche linee guida** volte ad assicurare una *vision* condivisa e un adeguato supporto ai capi nella gestione del personale per favorire un cambiamento culturale incisivo e duraturo;
- assicurare **uniformità negli approcci** da parte delle diverse strutture per una effettiva valorizzazione dei risultati a prescindere dal luogo di lavoro, facendo chiarezza sulle attività da svolgere e sui relativi processi anche di riporto;
- **rafforzare le competenze digitali** con un intenso lavoro di formazione dell'intera compagine anche a beneficio di quelli meno "confidenti" nelle potenzialità di utilizzo degli strumenti digitali;
- promuovere azioni di **coaching** e **mentoring**;
- includere l'adozione dello *smart working* e degli altri strumenti di flessibilità tra gli **obiettivi dei capi** Dipartimenti, Servizi, Filiali, Divisioni. Valutare l'opportunità di inserire la flessibilità del lavoro tra gli obiettivi della pianificazione strategica dell'Istituto;
- prevedere per un primo periodo (fase di *start up*) un **osservatorio** per riscontrare eventuali criticità e assicurare omogeneità di condotta nell'adozione della modalità lavorativa;
- affinché lo *smart working* non si trasformi in un elemento di ulteriore "gender gap" è importante che le aziende tengano presente il tema delle **cure parentali** (quasi sempre a carico delle donne o dei single). A tale proposito occorre affiancare lo *smart caring* allo *smart working*, sollevando i dipendenti *caregiver* (il 70% sono donne) dal carico mentale delle cure parentali (figli, genitori anziani) con il potenziamento della rete dei servizi alla famiglia (asili, campi estivi, convenzioni con associazioni per servizi di assistenza anziani/disabili).



## Allegato: alcune esperienze relative all'utilizzo dello *smart working*.

In ambito internazionale, la diffusione della cultura di genere ha portato **alcune imprese** (per esempio: Dell, Bank of America, Chegg ) ad introdurre, in occasione della pandemia, benefit inclusivi ed innovativi - come i contributi per la baby sitter, le forme di tutoraggio per gli studenti e la riduzione dell'orario di lavoro nel giorno di venerdì - che hanno reso l'organizzazione attrattiva per i nuovi talenti, garantendo l'espansione della stessa.

Mentre il lavoro da remoto ha dato alle banche e alle grandi imprese una notevole resilienza organizzativa, ben diversa è la situazione delle piccole imprese, generalmente poco preparate ad affrontare la trasformazione culturale e organizzativa. Un'eccezione è rappresentata da **Cerence**, società specializzata nella fornitura di dispositivi di intelligenza artificiale nel settore automobilistico, un'azienda che ha applicato un modo di lavorare derivante dalla cultura americana, contraddistinto da altissima flessibilità. In Cerence il lavoro da remoto è permesso senza limiti, a discrezione della persona in accordo con il proprio manager. L'eccellenza della società deriva dal fatto che il lavoro da remoto non soltanto ha permesso la continuità di business ma ha determinato un aumento della produttività del 30%. L'incremento è dovuto al fatto che il tempo libero per l'assenza degli spostamenti casa-ufficio è stato reinvestito in lavoro. Di conseguenza, una possibile criticità è rappresentata dal rischio di overworking che la Cerence cerca di prevenire mettendo in atto una serie di iniziative volte a garantire periodi di pausa e di riposo (virtual coffee e momenti per la socializzazione on line). Un benefit particolarmente apprezzato è stata l'introduzione, nel periodo estivo, di quattro Wellbeing weekend, ossia quattro venerdì di ferie per l'intera popolazione aziendale, in cui le sedi sono chiuse.

Esistono, anche in Italia, realtà lavorative in cui sono state previste modalità lavorative flessibili che hanno permesso di meglio conciliare le esigenze dell'organizzazione con le necessità dei dipendenti – uomini e donne – aumentando, di fatto, la produttività e il benessere complessivo. Interessante l'esempio di una banca, **Credito emiliano**, che ha introdotto il lavoro agile anche per i cassieri. In particolare, l'azienda ha attuato un piano di decompressione per le casse in base al quale è prevista la chiusura degli sportelli per un giorno a settimana, con ottimi risultati per la produttività (riduzione del 21% del tasso di assenteismo) e per la formazione dei cassieri. Essi, infatti, hanno potuto scegliere di impiegare la giornata di chiusura per svolgere attività di back office o seguire corsi e-learning. La chiave del successo del caso Credem è rappresentata dalla strategia di investimento sulle Persone, il cui obiettivo è migliorare l'ambiente di lavoro, cogliere i bisogni dei dipendenti e supportarli nel raggiungimento dei traguardi personali. L'impegno della banca in questo senso è dimostrato dal costante ampliamento dei servizi di welfare legati alla salute, oltre che dall'avvio di progetti per la valorizzazione delle differenze e delle capacità individuali. L'azienda si è distinta anche per l'efficacia degli strumenti utilizzati per supportare la transizione alla nuova modalità, a partire dalla progettazione degli spazi, ripensati in modo differenziato per lo svolgimento delle diverse attività lavorative. L'emergenza è stata l'occasione per valorizzare le soft skills mediante: la creazione di un portale dedicato allo *smart working*, la somministrazione di pillole formative sulla capacità di gestire il lavoro da remoto e l'attivazione di un servizio di supporto psicologico 'a richiesta'.

Restando nell'ambito delle grandi imprese, un caso interessante di pianificazione dello SW è rappresentato dal **Gruppo TIM** (azienda di telecomunicazioni). La società ha dato una sua propria definizione di lavoro agile: è una modalità dove si può stabilire non solo il dove e quando, ma anche il come, il cosa e il chi.



«Siamo un gruppo di logistica emotiva che dà la possibilità di stare insieme, di scambiare sentimenti e interessi al di là del luogo in cui ci si trova» (da intervista a Luca Josi, Direttore Brand Strategy Media & Multimedia Entertainment del Gruppo Tim; Il Corriere della sera del 30 dicembre 2020 ).

Tim ha regolamentato il diritto alla disconnessione dal duplice punto di vista normativo e culturale. In particolare, è stata prevista una fascia libera (fra le 12:30-14:30 con un minimo di 30 minuti e un massimo di 120) e una connessione sincrona tra le 10 e le 12:30 e tra le 14:30 e le 16:30. Accanto al discorso normativo, la società sta portando avanti quello culturale, con percorsi formativi finalizzati a sancire i principi della buona convivenza virtuale. In accordo con il nuovo galateo, dal momento che non si può impedire l'invio di messaggi in alcune fasce orarie, i manager sono stati educati ad utilizzare applicazioni che posticipano automaticamente la messaggistica. Quando l'accordo sindacale di agosto sullo SW sarà a regime i dipendenti, per due giorni a settimana, potranno lavorare dove credono, usufruendo del buono pasto, e nei restanti tre giorni potranno utilizzare l'ufficio.

La vera sfida per il prossimo anno sarà declinare in digitale le competenze ordinarie. Al riguardo, si stanno costruendo dei percorsi sulla creatività digitale, sull'empatia e sul grande tema della leadership digitale.

Nell'ambito dei gruppi societari, un'azienda che ha dimostrato sensibilità per la cultura di genere è la **Rizzoli Education** (Gruppo Mondadori), la cui Direttrice commerciale ha rilasciato un'intervista di cui proponiamo i passi più salienti<sup>4</sup>.

*“Le crisi, come spesso sentiamo dire, possono essere anche grandi opportunità, perché ci invitano a mettere in discussione lo status quo. Questa crisi, che si è manifestata su uno scenario globale già complesso, ce lo restituirà cambiato da nuove identità e nuovi punti di riferimento”. ....“A livello strutturale, emerge la necessità di meno autoritarismo, meno accentramento, meno controllo, e meno paradigmi di fisicità. Lo smart working e la digitalizzazione ne sono un esempio e stanno favorendo la fluidità del lavoro, la delega, ed è scomparsa l'idea del 'se non ti vedo, non so che lavori', dando spazio alla flessibilità”.....“Gli esperti sono concordi su un punto: le competenze che serviranno per affrontare il futuro del lavoro sono le soft skills altrimenti note come human skills, ovvero quelle attitudini propriamente umane ed in quanto tali difficili da replicare da parte delle macchine”..... “Saper innovare, visualizzare e gestire le idee, aprirsi al nuovo, affrontare il cambiamento, sviluppare intelligenza emotiva: anche in questo caso di tratta di competenze femminili, competenze che saranno sempre più richieste in ambito professionale perché nessun robot sarà in grado di replicarle”.....“L'epoca del cambiamento, il “next normal” offre quindi una opportunità unica: recuperare il ritardo e presentarci al sempre più prossimo (next) appuntamento con il futuro con una società più inclusiva, che valorizzi la diversity in ogni sfera del quotidiano (famiglia, lavoro, scuola, società) e che mette al centro lo sviluppo di competenze così dette “femminili”.....“Quali sono i freni sociali o culturali che impediscono un'evoluzione concreta nella direzione del pieno rispetto della diversity all'interno delle aziende e delle organizzazioni? Il freno principale è legato al fatto che, nonostante le evoluzioni in atto, alla fine adottiamo ancora un criterio arcaico per valutare il lavoro: quello fisico dato da sesso ed età”.....“Pensiamo all'esplosione dello smart working, interpretato dai più come una opportunità per le donne. Lo è davvero? Affinché lo smart working non si trasformi in un elemento di ulteriore “gender gap” è importante che le aziende tengano presente il tema delle cure parentali (quasi sempre a carico delle donne o dei single) affiancando allo smart working, lo smart caring ovvero sollevare i dipendenti - caregiver (il 70% sono donne) dal carico mentale delle cure parentali (figli, genitori anziani). Baby sitter, campus estivi, servizi per i dipendenti con familiari non autosufficienti (consegna dei pasti a domicilio ai genitori anziani, intervento personale infermieristico, terapisti per gestire la routine con figli con bisogni speciali) e gestendo le regole interne di adesione allo smart working non su base volontaria ma*

---

<sup>4</sup> «Smart working non si trasformi in un elemento di ulteriore “gender gap”», Annalisa Aceti, Direttrice commerciale di Rizzoli Education (Gruppo Mondadori) – Il Messaggero del 14 gennaio 2021.





*organizzata con una logica di equità tra donne e uomini, tra single e sposati, tra giovani e senior in modo da evitare che si crei un doppio binario, gli uomini in ufficio a decidere e le donne collegate in remoto ad ascoltare”...*

Un altro esempio di eccellenza nell'adozione del lavoro flessibile è rappresentato da **Snam Spa** (una società di infrastrutture energetiche con sede centrale a San Donato Milanese attiva nel trasporto, nello stoccaggio e rigassificazione del metano). L'azienda già si era distinta per essere una fra le 18 realtà italiane incluse nel Bloomberg Gender-equality index (GEI) 2021 - uno dei maggiori indici internazionali in materia di 'Diversity & Inclusion' per promuovere e sostenere la parità di genere - a motivo dell'adozione di una policy aziendale basata sul valore dell'inclusione (le differenze fra le persone sono importanti perché arricchiscono l'azienda e la rendono sempre più forte e al passo con i tempi). In occasione della pandemia, la Snam si è caratterizzata per aver costituito, sin dall'inizio dell'emergenza, un team-interfunzionale di circa 20 persone al lavoro 24 ore su 24 con l'obiettivo di seguire gli sviluppi della pandemia, garantire la sicurezza e la business continuity e dialogare con gli stakeholder. La società si è distinta per l'efficacia delle misure attuate a favore della salute del personale: ad esempio, il dispacciamento di San Donato Milanese, cuore dell'infrastruttura di Snam, prosegue la normale attività grazie al lavoro dei colleghi che operano in massima sicurezza usufruendo di alloggi isolati e protetti, costruiti in soli tre giorni, con postazioni in turno per periodi di 14 giorni. La priorità della tutela della salute è stata garantita anche con la distribuzione di oltre 3.200 pulsiossimetri (strumenti di monitoraggio e prevenzione che consentono di misurare la saturazione o percentuale di ossigeno nel sangue e la frequenza cardiaca) e con la disponibilità, per i dipendenti e i loro familiari, di screening sierologici preventivi. La conciliazione vita-lavoro è stata rafforzata con la maggiore flessibilità garantita dall'utilizzo delle ferie alternato allo smart-working.

Anche nel settore pubblico, tradizionalmente più statico, ci sono importanti esempi di apertura:

presso la **Regione Lazio**, ad esempio, è stato introdotto un progetto che ha permesso di affrontare l'emergenza grazie alla razionalizzazione degli spazi, ai percorsi di formazione e change management e alla revisione del sistema di valutazione e monitoraggio della performance. L'originalità del progetto consiste nella trasformazione degli spazi in luoghi di integrazione, scambio e condivisione non solo tra colleghi appartenenti alla stessa Amministrazione ma anche tra dipendenti di molteplici realtà lavorative. In quest'ottica, l'apertura del campus smart di Camporomano, una nuova sede riprogettata in ottica di desk sharing, rappresenta una pietra miliare per la razionalizzazione della logistica relativa alle sedi istituzionali della Giunta Regionale del Lazio. Il principale beneficio del nuovo paradigma lavorativo è il cambiamento nel punto di vista dei lavoratori: non soltanto il possibile trasferimento verso la nuova sede non viene più percepito come uno svantaggio, ma addirittura perde d'importanza l'assegnazione di una sede specifica. Un altro importante beneficio è l'incremento della produttività: ogni settimana la Regione Lazio esegue monitoraggi dell'avanzamento delle attività che vengono confrontati con i risultati dell'anno precedente. Sono emersi dei picchi nelle aree più tecniche in cui i dipendenti si sono sentiti liberati da vincoli e rigidità e hanno cominciato a produrre di più riuscendo a recuperare le attività arretrate. Molti altri lavoratori si sono resi disponibili ad incrementare la loro attività, esprimendo apprezzamento per la maggiore autonomia e responsabilizzazione. La prossima sfida riguarda la formazione dei dirigenti e lo sviluppo di stili di leadership coerenti con lo Smart Working che rappresenterà il *new normal* della Regione Lazio.