

Salvatore Poloni

# La leadership delle virtù

STRATEGIE PER LE PERSONE  
NEL POST PANDEMIA

Prefazione  
del professor Mario Anolli



FRANCOANGELI

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



LA SOCIETÀ  
Saggi sugli aspetti rilevanti della contemporaneità

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati  
possono consultare il nostro sito Internet:  
[www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page  
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Salvatore Poloni

# La leadership delle virtù

**STRATEGIE PER LE PERSONE  
NEL POST PANDEMIA**

Prefazione  
del professor Mario Anolli

FRANCOANGELI

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*A Gloria, nuova speranza per un mondo migliore*



## *Indice*

<b>Prefazione,</b> del Professor Mario Anolli	pag.	9
<b>Premessa</b>	»	13
<b>Il cambiamento</b>	»	15
Cambiamento tecnologico	»	16
Cambiamento sociale	»	20
Cambiamento normativo	»	23
<b>Le modalità di svolgimento del lavoro</b>	»	25
<b>La leadership</b>	»	33
<b>Questione di etica</b>	»	40
Giustizia	»	45
Visione e prudenza	»	51
Resilienza e temperanza	»	55
Fortezza	»	59
Generosità	»	63
<b>Costruire il contesto giusto</b>	»	72

<b>Persona e organizzazione</b>	pag.	78
<b>Persona e persona</b>	»	88
<b>Persona e squadra</b>	»	97
<b>Le buone abitudini</b>	»	105
<b>I buoni propositi</b>	»	111
<b>Bibliografia</b>	»	121

## *Prefazione*

del Professor Mario Anolli\*

“We look for three things when we hire people. We look for intelligence, we look for initiative or energy, and we look for integrity. And if they don't have the latter, the first two will kill you, because if you're going to get someone without integrity, you want them lazy and dumb”, è il noto detto di Warren Buffett, uno dei più rispettati investitori al mondo. Il concetto di integrità è molto interessante per l'analisi dei comportamenti delle organizzazioni, in quanto solo un organismo integro è in grado di sviluppare appieno il proprio potenziale, esattamente come solo un meccanismo integro è in grado di funzionare appieno. D'altra parte, solo un organismo integro può, al momento del bisogno o addirittura della crisi, reclutare tutte le energie a disposizione, fornire risposte rapide, quasi automatiche e tale fattore è di vitale importanza in un contesto turbolento quale quello attuale e in un'attività delicata quale quella bancaria. La mancanza di integrità di un meccanismo lo porta inevitabilmente a “girare male”, ad avere prestazioni in progressivo deterioramento sino a poi cessare di funzionare del

\* Facoltà di Scienze Bancarie, Finanziarie e Assicurative, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

tutto. Per tale motivo gli investitori (e gli altri stakeholders) prestano grande attenzione al concetto di integrità, attenzione che, si ritiene, non potrà che aumentare man mano che il pilastro “governance” della triade ESG assumerà peso sostanziale.

Il lavoro di Salvatore Poloni è molto importante in tale prospettiva, a partire dal titolo, che, articolato su leadership e virtù, incardina i temi centrali del libro. Il libro è frutto di un’esperienza professionale nella quale l’autore ha attraversato, fino a raggiungerne il vertice, i vari gradini della scala organizzativa in ambito bancario, attrezzato di occhio attento e solida impalcatura morale.

È da condividere integralmente con l’autore il ruolo che il concetto di virtù – propriamente declinato nel suo significato di categoria filosofica – ha nella vita aziendale e nell’esercizio della leadership. Il concetto è molto chiaro, ma la sua applicazione non è scontata nel concreto comportamento organizzativo e pertanto la testimonianza offerta è fondamentale. Il comportamento virtuoso che ognuno può individuare risponde alla semplice domanda: come si comporterebbe in questa situazione la persona alla quale vorrei assomigliare? La chiarezza immediata del benchmark non lo rende meno sfidante: molte sono le situazioni di ogni giorno nelle quali per comodità, ignavia, scarsa energia si è tentati di “trovare scorciatoie etiche” che, ad un esame più lucido e approfondito, non ci appartengono o comunque non appartengono alla persona che vorremmo essere e apparire.

Il tema dell’apparire collega chiaramente il concetto di virtù con quello di leadership: il leader, proprio come la moglie di Cesare, non solo deve essere virtuoso, ma anche apparire tale: nelle organizzazioni ciascuno osserva il comportamento di uno o più modelli (positivi o negativi che siano) e quindi ognuno ha la responsabilità di esercitare la

propria leadership. Ognuno in quanto, come emerge chiaramente dal lavoro di Salvatore Poloni, nessuno può sottrarsi, all'interno della propria sfera di competenza, dall'assumere decisioni, e tali decisioni hanno effetto non solo in termini operativi, ma anche in termini segnaletici, di modello. Si ricava dalla lettura del testo un ulteriore corollario al legame tra leadership e virtù: se ognuno può esercitare la sua leadership, al salire del livello gerarchico l'esercizio diventa inevitabile nella misura in cui la visibilità aumenta e il contenuto manageriale della posizione ricoperta si affina ed espande, fino a comprimere lo spazio dell'esecuzione a beneficio di quello della decisione.

Se integrità è il fine e virtù lo strumento fondamentale attraverso il quale raggiungerla, molte altre caratteristiche del comportamento fanno da corollario. Esse sono analizzate e motivate nel lavoro: giustizia, visione, prudenza; resilienza, temperanza; forza, generosità. Tutte queste caratteristiche definiscono il comportamento virtuoso e determinano l'integrità del comportamento aziendale nelle interazioni individuali, in quelle a livello di team e a livello di organizzazione complessiva.

Degna conclusione dello scritto di un top manager è il "mandato" finale, di impianto etico e comportamentale, che l'autore articola su una serie di "buoni propositi", ovvero modi nei quali – nelle occasioni di interazione nel corso della giornata lavorativa – ciascuno, ad ogni livello, può testare su di sé e manifestare agli altri comportamenti personalmente e managerialmente virtuosi, esercitando quella leadership che non può essere data da nessuno, ma solo può essere guadagnata in prima persona, interazione dopo interazione.



## *Premessa*

Le persone sono al centro dello svolgimento di ogni attività economica, e non solo economica ovviamente. Lo sono sia come attori che come destinatari, essendo persone coloro che svolgono “i lavori” e coloro che beneficiano del risultato, in termini di prodotti o servizi, “dei lavori”.

Quando si parla di lavoro, quindi, bisogna sempre pensare e considerare la persona che esegue l'attività e la persona che ne beneficia; anche quando si analizzano settori cosiddetti business to business gli attori sono sempre persone, da una parte e dall'altra.

La persona crea il valore aggiunto, lo spiegava già Adam Smith nella seconda metà del 1700, nella sua pubblicazione più nota, *Ricchezza delle Nazioni*, oggi questo è ancora più evidente con la trasformazione del costo dei mezzi di produzione.

Sono sempre meno le attività per le quali occorrono grandi investimenti iniziali per poterle avviare, tali da rappresentare una reale barriera all'ingresso. Oggi le attività commerciali possono essere gestite con bassi investimenti, senza necessità di predisporre costose reti fisiche, magari in più paesi, con l'onere di rifornirle stabilmente, costi di magazzino, ecc.; anche le soluzioni informatiche sono più

accessibili con la possibilità di flessibilizzare i costi. Analoghe considerazioni possono essere fatte per molte attività produttive, non solo per quelle commerciali, anche se non per tutte naturalmente. In alcuni settori avviare un'attività partendo da zero, senza legacy, rappresenta addirittura un vantaggio, sia in termini di costi che di risultato.

Allora non persone come risorse, ma persone che hanno risorse, molte risorse.

Per poter mettere a frutto le proprie risorse o talenti, le persone hanno però bisogno che ci siano alcune condizioni e una di queste è che ci siano leader che abbiano le competenze e le virtù per fare sì che le persone esprimano questi talenti e così si “realizzino”.

Meno sovrastruttura organizzativa e più centralità della persona.

Meno livelli gerarchici e più responsabilità.

Meno cosa bisogna fare e più perché bisogna fare le cose.

Con la pandemia che cosa sta cambiando? Cosa abbiamo imparato e cosa stiamo attuando?

Tutti temi importanti che riportano l'attenzione sulla persona e sul lavoro che non è solo fonte di reddito, pur essendo questo molto importante, e sui quali proviamo a riflettere.

## *Il cambiamento*

Iniziamo con qualche osservazione sul cambiamento che è una costante della storia del mondo e dell'umanità, anche se frequentemente sentiamo dire che viviamo in un periodo di cambiamento quasi come se fosse una novità rispetto a periodi di non cambiamento.

La comunicazione veloce che fa rimbalzare, in tempo reale, le notizie in tutti gli angoli della terra, la connessione che rende possibile l'essere in contatto contemporaneamente con un numero grande a piacere di persone senza bisogno di conoscerle, la velocità con la quale tutto questo avviene e il bisogno, non sempre condivisibile, di far sapere quello che si fa o che si dice di pensare, e gli esempi potrebbero continuare, tutto questo fa in modo che la costante del cambiamento sia percepita come fortemente accelerata. La sensazione è che le cose cambino molto più velocemente.

Si potrebbe discutere sulla reale portata di quest'affermazione.

Scoperte, innovazioni, pestilenze e guerre forse hanno portato in passato cambiamenti ancora più rapidi e profondi, ma non credo che sia utile fare una graduatoria dei fattori o dei periodi che hanno, rispettivamente, causato o visto i

maggiori cambiamenti, più utile è cercare di analizzare alcune cause di quelli attuali e le possibili conseguenze.

Come sappiamo, i principali fattori del cambiamento sono rappresentati dall'evoluzione dei comportamenti sociali, dal mutamento delle norme, e quindi dalla produzione normativa nazionale e internazionale, nonché dallo sviluppo tecnologico. Il mercato del lavoro, conseguentemente, subisce anch'esso una rilevante trasformazione provocata dai fattori appena citati.

## **Cambiamento tecnologico**

Dell'innovazione tecnologica si parla in continuazione: digitale, intelligenza artificiale, blockchain, internet of things, not fungible token, metaverso, e via di questo passo. Certamente è un driver del cambiamento estremamente importante, tanto da essere confuso con il cambiamento stesso o l'innovazione per antonomasia, minaccia e opportunità al tempo stesso. È, in ogni caso, un aspetto straordinariamente rilevante, pertanto occorre prestare molta attenzione alla ricerca, le aziende devono fare alleanze giuste, corrette scelte di make or buy, perché l'innovazione tecnologica può causare la chiusura di un settore o parte di esso, così come può far nascere nuove opportunità. Bisogna avere un attento punto d'osservazione e monitorare costantemente i trend, capire la loro evoluzione, non rimanere indietro ed essere pronti a sfruttare ogni potenzialità. Occorre comprendere rapidamente quali sono le innovazioni tecnologiche che trasformano i settori, o che comunque avranno un impatto rilevante, distinguendole dalle meteore.

La buona notizia è che l'ingresso di nuove tecnologie normalmente non è improvviso, ancorché veloce, questo dà

il tempo di prepararsi ma contemporaneamente rende responsabili di farlo e farlo in maniera strutturata.

Nessuno può ritenersi giustificato per essere stato sorpassato dall'innovazione tecnologica, quasi che fosse una causa di forza maggiore. Se è vero, come è vero, che siamo responsabili di quello che facciamo, è altrettanto vero che siamo responsabili di quello non facciamo e avremmo potuto fare. Quindi se il modo di produrre beni e servizi viene messo fuori mercato a causa dell'introduzione di nuove tecnologie, metodi di produzione o processi, nessuno può allargare le braccia e dire che non ha potuto farci nulla. "Noi facevamo le cose in un certo modo, adesso tutto è cambiato e non c'è più spazio per noi" non può essere in alcun modo una giustificazione, è un'ammissione di incapacità.

Questo vuol dire che non basta investire nella tecnologia quando è il momento, ma anche, anzi prima, sulle persone, sulle soluzioni organizzative e sui processi interni per essere in grado di percepire cosa succede intorno a noi, in giro per il mondo, e capire dove e come si aprono o si possono cogliere nuove opportunità e, viceversa, da dove arrivano le minacce.

Rilevo, con soddisfazione, che sempre più spesso si pone l'attenzione sulle competenze interne, vale a dire sulle conoscenze, capacità possedute e sui comportamenti agiti dal personale dell'azienda, facendo meno conto sul fatto che sia sufficiente sapersi rivolgere alla giusta società specializzata per vincere qualsiasi sfida.

Certamente i fornitori, i consulenti, le fintech, le start up e le università, rappresentano gli elementi indispensabili dell'ecosistema di riferimento che ciascuna azienda si deve costruire e deve coltivare per avere successo, ma non si può far conto esclusivamente su questo per almeno tre ragioni:

- quando siamo costretti a rivolgerci all'esterno, è probabile che ciò accada perché nel mercato, presso qualche concorrente, abbiamo già visto la soluzione e potremmo essere già in ritardo. Ritardo che inoltre rischia di crescere ora che si avrà a disposizione la stessa cosa;
- può essere che sia il fornitore a proporre qualcosa di nuovo, magari per provarla in una realtà operativa, fare un po' di palestra e, se funziona, proporla ai concorrenti;
- quando si dipende da terzi per aspetti strategici il livello di coinvolgimento del personale è basso, le persone non si sentono apprezzate e rispettate, magari anche quello che di buono potrebbe essere proposto dai dipendenti non arriva perché gli stessi assumono che al vertice dell'azienda non interessino le loro idee.

È fondamentale costruire e mantenere all'interno dell'azienda le competenze core per sviluppare o adottare le soluzioni tecnologiche essenziali ma, al tempo stesso, occorre anche avere le competenze necessarie per immaginare il domani attraverso una continua attività di scouting, di interazione con l'ecosistema di riferimento, nazionale e internazionale, per non perdere il passo con l'innovazione facendone un fattore distintivo che aiuta a sviluppare i talenti del personale diventando, nel contempo, attrattivi per i professionisti che abbiano interesse e voglia di mettersi in gioco in una realtà dinamica e stimolante.

L'innovazione digitale, peraltro, ha cambiato, e può continuare a cambiare, non solo il modo di produrre e di offrire i servizi ma anche il modo di gestire la relazione con i clienti. Oggi si risponde alle aspettative degli stessi con una maggior accessibilità, a servizi e prodotti, fuori dalle tradizionali dimensioni spazio-temporali, con la possibilità di utilizzare diversi canali passando da una logica di integra-

zione degli stessi ad un approccio omnicanale: il canale fisico, i dispositivi self-service, i canali digitali (particolarmente apprezzati dalle nuove generazioni ma non solo), ecc., non sono alternativi ma coesistono e sono utilizzati in maniera e intensità diversa a seconda delle “preferenze” del cliente e normalmente non in via esclusiva.

Forzare il cliente sul canale fisico o sul canale digitale è rischioso in entrambi i casi. È facile per il cliente trovare valide alternative, come cambiare fornitore del servizio. Pertanto, se si decide di offrire determinati prodotti e servizi utilizzando un unico canale, bisogna aver fatto bene i conti ed essere sicuri di poter rinunciare a coloro che eventualmente preferiscono altre soluzioni.

Tuttavia, viviamo in un contesto in cui i servizi “tradizionali” si integrano con le nuove tecnologie, in cui la maggior parte dei consumatori usufruisce di servizi offerti digitalmente ma non abbandona la consulenza di un professionista con il quale poter parlare di persona, al telefono o interagendo attraverso uno schermo. Naturalmente, se si vuole gestire bene la propria attività ed offrire un buon servizio ai propri clienti, occorre governare correttamente e abilmente le informazioni, i dati relativi a ciascun cliente, sia quando opera direttamente attraverso i canali digitali, sia quando interagisce con una persona della nostra azienda e le relative informazioni devono essere sempre condivise tra i gestori dei diversi canali in modo che il cliente sia sempre conosciuto e riconosciuto.

La digitalizzazione ha abilitato inoltre anche nuove forme di flessibilità nell'organizzazione del lavoro (es.: lavoro agile o smart working) che, a seguito della pandemia, hanno avuto una diffusione che prima non poteva essere nemmeno immaginata e, proprio per questo, richiedono di essere approfondite separatamente.

Lo sviluppo tecnologico produce cambiamenti anche nelle attività e, in questo senso, non bisogna pensare esclusivamente a mansioni amministrative. Se consideriamo infatti le potenzialità dell'intelligenza artificiale o della blockchain, si impone la riconsiderazione di attività tutt'altro che legate alle transazioni più comuni, elementari o ripetitive. Quindi mentre alcune scompaiono, o sono in via di trasformazione, altre nascono o comunque evolvono e richiedono nuove competenze professionali.

In generale c'è, giustamente, molta attenzione alle competenze che, per brevità, definiamo squisitamente digitali che sono estremamente importanti e vanno sviluppate, incoraggiate e ricercate, ma si assiste altresì alla necessità di competenze trasversali, per tutte le figure professionali, per poter affrontare le sfide del cambiamento in maniera proattiva, sto facendo riferimento alle cosiddette soft skills, come problem solving, capacità negoziale, pensiero critico, capacità di lavorare in gruppo, flessibilità, ecc.

## **Cambiamento sociale**

Per quanto attiene ai cambiamenti sociali, normalmente, questi sono lenti e quindi gli effetti sono più prevedibili ma, al tempo stesso, molto più profondi e permanenti.

Se si smette di usare quotidianamente, estate e inverno, il cappello, se gli uomini non usano più gli stivali, se non si chiudono più le buste con la ceralacca, se si fanno più vacanze frammentate nell'anno e non si concentrano in un solo periodo più lungo, se nelle liste nozze non ci sono più i servizi di bicchieri di cristallo, e l'elenco potrebbe continuare con esempi anche meno banali, gli effetti di questi cambiamenti sociali sono strutturali e spesso permanenti.

Tuttavia, dei comportamenti sociali si tende ad occuparsene meno di altri, purtroppo, e questo principalmente per tre motivi:

- il primo, perché, come appena detto, normalmente sono lenti e “striscianti” e quindi non vengono percepiti come un pericolo;
- il secondo, perché coinvolgono tutti e per questo sono meno leggibili, non vedo prima gli effetti sul mio concorrente;
- il terzo, perché pensiamo di non poterci far nulla, la società è sempre cambiata e sempre cambierà, ci si consola dicendo che è un tema che riguarda soprattutto le nuove generazioni e magari la media di età del personale e dei clienti del settore colpito è abbastanza alta e quindi, si ritiene in maniera consolatoria e assolutoria, meno impattata.

Cambiano le mode, cambiano i rapporti sociali, cambiano i nuclei familiari, cambia il peso relativo dei valori.

Da un punto di vista sociologico potremmo definire valori le cose che contano individualmente nella vita, le cose importanti: il lavoro, la famiglia, gli amici, il tempo libero, la religione, la politica, l’impegno sociale. Vero è che questi cambiamenti non sono uniformi e vanno analizzati scomponendoli nelle diverse classi generazionali.

Occorre tener conto dei nati tra le due guerre, dei baby boomers (1945-1964), della generazione X (1965-1984), dei millennials (1985-1994) e della generazione Z (nati dopo il 1995) ma non è vero che cambiano solo le ultime generazioni.

Non bisogna inoltre, in questo ambito, trascurare l’impatto dei trend demografici. L’Italia è il secondo Paese più

vecchio al mondo dopo il Giappone ed è il secondo per minor numero di nascite dopo la Repubblica di Corea (Corea del Sud).

La prima affermazione, se intesa come possibilità di vivere più a lungo può, sotto certi aspetti, essere una buona notizia mentre certamente non lo è, sotto nessun profilo, la seconda. I trend demografici sono trend di lungo periodo e per invertirli occorrono politiche strutturali, coerenti e portate avanti con determinazione nel tempo.

Il picco delle nascite lo abbiamo raggiunto tra il 1963 e il 1965, con un tasso di natalità di 2,7 figli per donna. Nel periodo tra 1976 e 1995 la fecondità ha toccato il punto più basso 1,2 per poi risalire leggermente a 1,4 nel 2019 e quindi ridiscendere nuovamente. Contemporaneamente però l'età media nella quale le mamme hanno il primo figlio è passata dai 25 anni della metà degli anni settanta ai 31 di oggi. Inoltre, quale conseguenza dell'incremento dell'aspettativa di vita e del calo delle nascite, si osserva che agli inizi degli anni ottanta c'erano 6 anziani (dai 65 anni in su) ogni 10 bambini e 2 ogni 10 persone in età lavorativa. Oggi questo dato è drammaticamente cambiato con 17 anziani ogni 10 bambini e 3,5 anziani ogni 10 persone in età lavorativa.

Alla luce di questi dati, sorprende che l'emergenza demografica non sia al primo punto dell'agenda dei governi che si sono susseguiti nel tempo; è sostenibile una società nella quale 10 Ascanio devono affrontare le difficoltà della vita con 17 Anchise da sostenere e gli Enea della generazione dei baby boomers stanno per andare o sono già andati in pensione?

Oggi purtroppo non si ravvisano i presupposti per confidare che si inverta questa direzione anzi, uno degli effetti della pandemia sembra essere l'ulteriore diminuzione delle nascite, ma nel nostro Paese si continua a dibattere e la-

vorare solo su un'eterna riforma delle pensioni, senza mai affrontare il problema demografico che è il vero problema da risolvere.

Questa situazione fa tornare alla mente le parole di Winston Churchill, ma anche dello stesso Alcide De Gasperi, quando dicevano che il politico diventa un uomo di stato quando inizia a pensare alle prossime generazioni invece che alle prossime elezioni.

Il cambiamento sociale copre molti ambiti e spesso è definitivo per alcuni business, al punto da farli scomparire ovvero trasformarli radicalmente. In talune circostanze la trasformazione può in un certo senso impreziosire il business ma, in questo caso, molto spesso diventa di nicchia.

In estrema sintesi, quindi, ci sono prodotti, servizi, attività e lavori che scompaiono non a causa di una soluzione tecnologica nuova ma per effetto del cambiamento sociale.

## **Cambiamento normativo**

Anche le regole sono una componente importante del cambiamento, basti fare riferimento alla produzione normativa dello Stato, alle norme comunitarie direttamente applicabili negli stati membri ma anche a tutti i regolamenti e le prescrizioni che disciplinano lo svolgimento delle attività economiche. Le aziende di tanti settori, alcuni più di altri, sono soggette ad una serie di prescrizioni che condizionano in modo molto rilevante lo svolgimento della loro attività, ne indirizzano investimenti, assetti organizzativi, modelli di business, modo di stare sul mercato, ecc. I cambiamenti normativi non sempre sono prevedibili, spesso richiedono un adeguamento tempestivo, possono essere seguiti da interventi successivi che mutano nuovamente la situazione.

Richiedono un monitoraggio continuo ed un'azione costante di “manutenzione” in termini di formazione, processi, procedure, soluzioni organizzative, regolamentazione interna, azioni verso l'esterno, ecc.

Ora, la situazione che stiamo vivendo per effetto della pandemia sta indubbiamente producendo un'accelerazione nel cambiamento perché agisce su tutti e tre i principali driver che abbiamo citato: rilevanti cambiamenti normativi, notevoli impatti sui comportamenti sociali e spinta dall'innovazione tecnologica e soprattutto dalla diffusione dell'utilizzo delle tecnologie.

Sarebbe, a mio avviso, un errore pensare che tutto questo non produca effetti permanenti, così come occorre imparare la lezione e mettere in campo, da subito, soluzioni strutturate e sostenibili, proprio perché gli effetti di questi lunghi mesi non saranno passeggeri, nel bene e, purtroppo, anche nel male.

## *Le modalità di svolgimento del lavoro*

Dopo averne solo brevemente accennato, credo che sia opportuno dedicare un po' più di attenzione all'impatto che la pandemia ha avuto sul modo di svolgere molti lavori.

Vorrei dire subito che, dal mio punto di osservazione, quello che ho rilevato – e che, col passare del tempo, vedo consolidarsi – non è solo il diffuso impiego del lavoro agile, ma quanto sono cambiate le modalità di svolgere diverse attività anche quando si è in presenza sul luogo di lavoro.

L'accelerazione e la magnitudo che la pandemia ha impresso al lavoro agile è stata, ed è, tale da riverberare i propri effetti sull'intero mondo del lavoro, per questa ragione il titolo di questo capitolo non è “LAVORO AGILE” o “SMART WORKING” proprio per sottolineare, fin dall'inizio, come questo cambiamento, così veloce e diffuso, ha un impatto che è andato e sta andando oltre alle semplici giornate, settimane o mesi nei quali si lavora da casa. Non è, in altre parole, un mero decentramento del luogo di svolgimento dell'attività lavorativa.

I termini smart working e lavoro agile indicano la medesima fattispecie, lavoro agile è la traduzione ufficiale dell'inglese smart working. Peccato, peraltro, che il mondo anglosassone non usi questa espressione, preferendo indicare

questo modo di lavorare con working from home o remote working. Ma non è l'unico esempio di impiego di locuzioni inglesi per rappresentare cose che gli inglesi chiamano in altro modo.

Cosa diversa, invece, da un punto di vista giuridico, è il telelavoro che pure, a volte, viene usato come sinonimo. Anche il telelavoro rappresenta una fattispecie di svolgimento dell'attività lavorativa da casa, cambiano alcuni termini e impegni, anche da parte del datore di lavoro, che in questa sede, e per quello che qui interessa, non è necessario approfondire perché non offrono alcun contributo aggiuntivo per analizzare l'impatto che il fenomeno ha sulle persone.

È opportuno sottolineare che il lavoro agile non è una novità, era conosciuto ben prima del 2020, ancorché in alcuni settori più che in altri.

Un settore nel quale sicuramente il lavoro agile era già una realtà prima della pandemia e, quindi, prima dei DPCM che ne hanno agevolato l'adozione, è il settore del credito che ha avuto la lungimiranza di disciplinarlo dettagliatamente nel Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro sottoscritto il 19 dicembre 2019 quando non si aveva ancora idea di quello che sarebbe successo pochi mesi dopo.

Nel corso di quell'anno si era sviluppata la trattativa per il rinnovo del CCNL e, con la capacità di saper guardare avanti, anche al fine di rendere centrale il contratto stesso nella gestione dei rapporti di lavoro, sono state disciplinate, tra le altre, due fattispecie importanti che avrebbero dispiegato i loro effetti durante tutta la pandemia a beneficio delle banche e del loro personale.

L'accordo di rinnovo del CCNL, al quale ho avuto il privilegio di lavorare in prima persona guidando la delegazione datoriale come Presidente del Comitato Affari Sindacali e

del Lavoro dell'Associazione Bancaria Italiana, contiene diversi punti importanti e, per certi versi, innovativi, a dimostrazione dell'alto livello delle relazioni industriali nel settore del credito dove, nel tempo, Organizzazioni Sindacali e Delegazione ABI hanno sempre dimostrato la capacità di individuare le soluzioni opportune per prevenire e gestire le situazioni più critiche.

Per quello che qui rileva maggiormente, due sono gli aspetti contrattuali ai quali è utile fare riferimento: la disciplina del lavoro agile e la dichiarazione congiunta in tema di utilizzo dei canali digitali per favorire la diffusione e la piena fruibilità della formazione nonché la formazione flessibile (smart learning) cogliendo le opportunità offerte dalle moderne tecnologie.

C'è subito un primo messaggio importante da cogliere. Se prevedo che sia possibile svolgere l'attività lavorativa da remoto, grazie all'uso della tecnologia, non posso non affrontare il tema della formazione per raggiungere i colleghi anche se e quando non sono in ufficio, così come non posso non sfruttare la tecnologia per potenziare e rendere più efficace la formazione aziendale.

Analizziamo meglio le previsioni sul lavoro agile per offrire a tutti i settori, soprattutto a quelli che non hanno ancora una disciplina in proposito, un esempio che ha funzionato e sta funzionando.

La norma esplicita l'intenzione delle parti: "... sostenere il diffondersi di modelli organizzativi che favoriscano la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, determinando altresì favorevoli impatti ambientali e sulla mobilità delle persone...".

Segue la definizione: "... forma innovativa e flessibile... eseguita in parte in luogo diverso dalla sede di assegnazione...".

Viene indicato come si costituisce il rapporto di lavoro agile e le modalità di svolgimento, che non necessariamente si esegue da casa ma anche da altra sede/hub aziendale.

Vi sono paragrafi dedicati ai diritti e ai doveri, alla salute e sicurezza, alla privacy, alla formazione, all'formativa alle Organizzazioni sindacali e ai diritti sindacali.

Insomma, una disciplina articolata e completa che consente di gestire e di svolgere il lavoro agile in una cornice di regole certe che permettono di introdurre questa fattispecie in maniera strutturale e organica.

Io ritengo che questo sia un passaggio fondamentale. Se non si è già provveduto, occorre farlo, altrimenti si corre il rischio di rendere stabili le situazioni di fatto che si sono realizzate diffusamente in questi due anni di emergenza sanitaria.

Bene è stato, nella fase più acuta dell'emergenza epidemiologica, prevedere la possibilità di ricorrere allo smart working senza nessuna particolare formalità ma anche senza alcuna cornice regolamentare di settore o aziendale, meno bene che questa situazione si protragga oltre la situazione che l'ha resa necessaria.

Non sto pensando ad un'analitica legge ad hoc, ne esiste già una ed è sufficiente, sto pensando alla contrattazione collettiva, l'unica in grado di cogliere le specificità di ciascun settore produttivo e fornire un quadro normativo di riferimento utile, non ridondante e di facile e immediata applicazione.

Prima di sviluppare le considerazioni relative all'impatto che lo smart working ha avuto e continua ad avere sulle persone, con aspetti positivi e negativi, vi è una ragione in più per la quale la situazione che si è venuta a creare, a seguito dell'emergenza sanitaria, non è sostenibile, anche da un punto di vista squisitamente aziendale, se non si interviene.

Questo aspetto è stato chiaramente indicato proprio nell'intenzione delle parti contraenti del Contratto Collettivo del Credito che ho citato prima: occorrono, prima di ogni altra cosa, “modelli organizzativi che favoriscano la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”.

Modelli organizzativi vuol dire: strutture organizzative, processi attraverso i quali si compie l'attività e procedure informatiche che supportano l'esecuzione dell'attività stessa in maniera coerente coi processi definiti.

Favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro è un'affermazione piuttosto chiara, soprattutto se collegata a quanto ho appena detto. Costruire tutto quello che serve per avere un migliore equilibrio di vita, e quindi un miglior equilibrio personale, come risultato di una più attenta organizzazione del lavoro che produca i suoi benefici a 360 gradi. Non certamente limitarsi a dire quanti giorni si lavora da casa e quanti invece bisogna andare in ufficio.

Prima ancora di uno sforzo normativo, si tratta di un lavoro organizzativo che richiede di rivedere i processi interni e la struttura gerarchica delle organizzazioni con un'articolazione dei ruoli più funzionale e flessibile, con maggiore necessità di cooperazione e più autonomia nello svolgimento dell'attività, salvaguardando la crescita professionale col trasferimento dell'esperienza dai più senior ai più junior e investendo sulla formazione formale, non formale e informale.

Per quanto attiene al tema del bilanciamento tra vita privata e lavorativa, poiché lo smart working consente di operare senza bisogno di recarsi sempre nel proprio ufficio, da casa, da un hub aziendale o con altre soluzioni, gli effetti sembrano essere positivi perché non si è più vincolati alla presenza fisica in un determinato luogo, in fasce orarie rigidamente prestabilite e si gode di maggiore flessibilità, di au-

togestione. Non manca però il rovescio della medaglia, che illustrerò in seguito, e che forse, nel medio/lungo periodo, è l'aspetto più delicato.

Tutto questo è senz'altro vero già da un po' di tempo, l'esperienza e i cambiamenti indotti dalla pandemia lo rendono ancora più vero, se possibile, imprimendo un'accelerazione sorprendente.

Al riguardo va tuttavia anticipata una considerazione, il lavoro da remoto, sperimentato soprattutto nei primi mesi del cosiddetto lockdown, sicuramente non è il lavoro agile sostenibile e positivo al quale bisogna tendere, anche se ha accelerato, va riconosciuto, la presa di confidenza con modalità di lavoro nuove e, altro fatto positivo, ha dimostrato che alcune attività si possono fare anche in maniera diversa da come si è sempre fatto: "abbiamo sempre fatto così" è davvero una frase killer!

Questa applicazione diffusa ci ha dimostrato un'altra cosa importante: lo smart working non è democratico, nel senso che non può essere applicato a tutti i lavori.

Ci sono attività che, nel breve periodo, non ne risentono, che possono svolgersi comodamente o, in qualche caso, più comodamente da casa, altre che richiedono la presenza fisica altrimenti non possono svolgersi.

Stabilire il numero massimo di ore di lavoro giornaliero o settimanale, può essere fatto per tutti, le misure di welfare possono essere previste per tutti, così come i congedi, le ferie, ecc. che, in una certa misura, rappresentano anch'essi strumenti che migliorano il work life balance, non altrettanto può dirsi per lo smart working. Di più, nella stessa azienda e, a volte, nella stessa struttura organizzativa, ci sono lavori che richiedono la presenza in ufficio mentre per altri non è necessario.