

# L'organizzazione del lavoro nella nuova normalità

Maggio 2021



BANCA D'ITALIA  
EUROSISTEMA



Tracciare la rotta mentre si naviga per mari inesplorati non è facile. Questo periodo di emergenza e incertezza sembra offrire ben pochi punti di riferimento. Eppure è già chiaro che certi aspetti della nostra vita individuale e sociale non torneranno più uguali a prima.

Le organizzazioni, grandi e piccole, si stanno interrogando su come mettere a frutto la lezione della crisi, consolidando i progressi fatti in termini di velocità, flessibilità, adattabilità, mitigando i potenziali rischi di un'attività più frammentata e di rapporti personali più ridotti.

In Banca l'emergenza ci ha insegnato che, pur con tanti limiti innegabili, e pur non dimenticando le condizioni straordinarie in cui tutto si è svolto, molte attività si sono potute mandare avanti da casa, anche per periodi prolungati, senza che, almeno da noi, diminuisse significativamente l'output (fatte, s'intende, le debite eccezioni, tecnicamente inevitabili). Molti di noi, pur tra le mille difficoltà, hanno apprezzato i vantaggi che il lavoro flessibile può offrire in termini di conciliazione tra vita personale e lavoro. Collettivamente, abbiamo intravisto la possibilità di limitare la congestione delle città e il consumo di energia.

Da casa, certo, non si può fare tutto. Non solo perché certe attività richiedono una presenza fisica. Ma anche perché la tecnologia non può sostituire completamente il contatto umano. Vedersi e sentirsi dal vivo resta importante per tante cose: imparare il mestiere, approfondire la conoscenza personale, far circolare le informazioni 'soft', acquisire una cultura e dei codici di comportamento. Sono cose importanti per tutti, essenziali per chi entra in Banca per la prima volta. Del resto, proprio la robusta cultura istituzionale accumulata nel tempo ci ha aiutato ad affrontare efficacemente, con un grande sforzo collettivo, questo periodo difficile e protratto.

L'anno scorso, con la pubblicazione di un libro bianco, abbiamo avviato un confronto aperto. Ho apprezzato il numero e spesso l'originalità dei suggerimenti forniti. Abbiamo analizzato gli aspetti organizzativi, gestionali e tecnologici e fatto insieme sperimentazioni sul campo.

Con questo documento si mette oggi a punto un programma articolato ed ambizioso di progetti. L'idea è un sistema adattabile, resiliente e sostenibile, orientato a obiettivi e risultati, attento alle persone, inclusivo.

Il percorso sarà impegnativo. Dovremo cambiare molte cose, nelle regole, nell'organizzazione, nel modo stesso di lavorare, di confrontarci, di valutarci. Dovremo essere pronti a correggere ancora la rotta, se lo imporrà qualche scoglio che non scorgiamo oggi nelle carte. Ma avviamo questo percorso con serenità, forti dell'esperienza compiuta, delle lezioni apprese, delle grandi doti di capacità, autonomia e responsabilità dimostrate in Banca d'Italia da tutti in questi mesi.

**LUIGI FEDERICO SIGNORINI**

Direttore generale

# Indice

## **In sintesi**

- 1. Un percorso di analisi e confronto**
- 2. La valutazione del lavoro ibrido**
- 3. Perché ripensare l'organizzazione**
- 4. Un nuovo modello ibrido**
- 5. Ridisegnare l'organizzazione**
- 6. I prossimi passi**

## In sintesi

L'emergenza ha rappresentato uno straordinario fattore di accelerazione del cambiamento organizzativo e culturale e ha generato l'opportunità di importanti innovazioni da applicare anche oltre la fase dell'emergenza. Dal mese di maggio 2020 la Banca ha avviato un progetto, coordinato da una task force interfunzionale, aperto al confronto e ai contributi del personale, per individuare un nuovo modello ibrido di organizzazione del lavoro, in cui la modalità a distanza possa coesistere e integrarsi con il lavoro in presenza. La riflessione svolta ha assunto come elemento iniziale dell'analisi organizzativa una quota più consistente di lavoro da remoto per valutarne le implicazioni su tutte le variabili.

Sulla base degli approfondimenti condotti, il lavoro ibrido offre opportunità per la Banca, per le persone che vi lavorano e per la collettività; pone anche dei punti di attenzione – in particolare con una quota troppo ampia di lavoro da remoto – connessi con la limitata lavorabilità da remoto di alcuni processi, i rischi operativi e per la salute e la sicurezza nel lavoro a distanza, la riduzione dei momenti di interazione.

Con l'obiettivo di assicurare sempre servizi di elevata qualità al Paese e garantire un efficace presidio dei rischi, occorre disegnare un nuovo modello equilibrato nella quota di lavoro da remoto, che sia attento alle esigenze delle persone, adattabile rispetto ai diversi sottosistemi organizzativi e decentrato in alcuni elementi applicativi.

Per attuare in modo efficace il nuovo modello, va intrapreso un percorso che coinvolga e faccia evolvere in modo coerente tutta l'organizzazione, con interventi sui sistemi gestionali e organizzativi, l'IT e la logistica volti a: rafforzare l'orientamento agli obiettivi delle persone e sviluppare le capacità manageriali; agire con decisione nella semplificazione dei processi e misurare in modo integrato e frequente le performance organizzative; essere all'avanguardia nella trasformazione digitale e connettere le persone all'interno e all'esterno dell'organizzazione presidiando il rischio cyber; fare dell'ufficio il luogo per l'incontro e lo scambio di conoscenza tra le persone e rendere la gestione degli immobili più efficiente.

Il percorso di cambiamento, in parte già iniziato, è ampio e complesso, con investimenti di breve, medio e lungo termine. Alcuni interventi di forte impatto sul progetto richiedono la negoziazione con i sindacati. L'indirizzo, il coordinamento e il monitoraggio delle attività realizzative saranno curati dal Comitato di coordinamento per la gestione aziendale con il supporto di una task force operativa.



# 1. Un percorso di analisi e confronto

## La Banca nell'emergenza

In più di un anno di emergenza la Banca ha adottato misure straordinarie che hanno assicurato lo svolgimento delle proprie attività istituzionali al servizio della collettività, in linea con le misure assunte dal Governo e con l'obiettivo di tutelare la salute delle persone.

Nel 2020 le persone di Banca hanno lavorato da remoto in media per quasi il 60 per cento delle giornate lavorative, rispetto al 4 per cento dell'anno precedente, e per oltre il 90 per cento tra la metà di marzo e la fine di aprile 2020. Le infrastrutture e le dotazioni informatiche, gli assetti organizzativi, la cornice di regole gestionali flessibili, l'impegno e la pronta capacità di adeguamento del personale alle mutate condizioni di lavoro hanno consentito di rispondere rapidamente alle sfide poste dalla pandemia. È stata sempre garantita la fornitura dei servizi essenziali alla collettività mantenendone elevata la qualità. Le attività che richiedono la presenza, principalmente legate alla produzione e alla distribuzione delle banconote e ai servizi di incasso e pagamento per conto dello Stato, sono state rimodulate per essere svolte in sicurezza, assicurando la continuità operativa.

Pur nella sua eccezionalità e drammaticità, l'emergenza ha rappresentato un importante fattore di accelerazione del cambiamento organizzativo. Le persone hanno in breve tempo appreso i nuovi servizi digitali essenziali al lavoro a distanza. Interventi diffusi sui processi

hanno permesso di aumentarne la lavorabilità da remoto e renderli più semplici e flessibili. Per affrontare le difficoltà di coordinamento che caratterizzano un ampio lavoro da remoto come quello registrato, i responsabili delle unità ai diversi livelli hanno favorito maggiormente la delega e preso decisioni più rapidamente. Si sono evoluti i comportamenti organizzativi: le persone hanno agito con più autonomia e responsabilità; il lavoro da remoto è stato uno stimolo al miglioramento delle capacità manageriali per la programmazione delle attività e il coinvolgimento delle persone. Con il potenziamento della comunicazione interna, è stato messo in campo un ampio ventaglio di canali e strumenti per raggiungere le persone, fornendo messaggi frequenti e trasparenti, con un linguaggio semplice e diretto. Dopo un anno di pandemia, emergono anche i rischi legati alla sostenibilità nel tempo di un'ampia quota di lavoro a distanza, per le implicazioni che può avere sulla gestione efficace dei team e delle attività, sulla socializzazione e sulle dinamiche relazionali nei gruppi di lavoro, sull'arricchimento professionale, sullo sviluppo delle innovazioni, sui rischi di marginalizzazione delle persone e per la loro salute.

La Banca si muove ora in un contesto economico, sociale e tecnologico mutato, che determina effetti sulle modalità di accesso ai servizi della Banca da parte degli utenti istituzionali e dei cittadini. Il pubblico ha ricorso maggiormente al canale telematico per la fruizione dei servizi

informativi della Banca<sup>1</sup>. Nel Paese è di molto aumentata la diffusione di SPID, il sistema pubblico di identità digitale<sup>2</sup>, che si riflette nelle modalità di identificazione che i cittadini prediligono nell'interazione attraverso il portale dei servizi on-line della Banca. Modifiche sostanziali si registrano nel campo dei pagamenti al dettaglio, dove risulta incrementato l'utilizzo di strumenti digitali e ridotto l'uso di contante nei punti vendita.

## **Il Libro bianco e gli approfondimenti successivi svolti**

Per non dissipare l'energia messa in campo nel contesto di emergenza, la Banca ha intrapreso un progetto partecipativo, aperto al confronto interno, per disegnare l'organizzazione del lavoro al termine della pandemia.

Il 24 luglio del 2020 è stato diffuso in Banca il Libro bianco sull'organizzazione del lavoro dopo l'emergenza Covid-19, con il quale è stata avviata una fase di riflessione. Il lavoro, condotto da una task force, era stato precedentemente condiviso nell'ambito del Comitato di coordinamento per la gestione aziendale (25 giugno), con le organizzazioni sindacali (9 luglio) e con i Capi dei Servizi e delle Filiali (23 luglio).

Nei mesi di agosto e settembre si è svolta una fase di ascolto del personale sui

contenuti del Libro bianco; alla casella funzionale dedicata<sup>3</sup> sono pervenuti 109 contributi di persone ai diversi livelli organizzativi ed espressione anche di una riflessione congiunta tra più colleghi. I temi trattati dalle persone nelle loro riflessioni riguardano diversi aspetti dell'organizzazione aziendale: modello di lavoro ibrido, istituti e strumenti gestionali, revisione di processi e procedure, logistica, dotazioni e servizi per il personale, formazione, circolarità delle informazioni, profili organizzativi.

Dal mese di settembre, facendo leva su un parziale rientro del personale negli uffici, è stata condotta un'attività di sperimentazione con 35 divisioni, espressione delle diverse funzioni in Amministrazione Centrale (AC) e sul territorio. Grazie a un'osservazione rafforzata delle attività, sono state raccolte informazioni sul funzionamento del modello ibrido rispetto ad alcuni dei parametri di valutazione definiti (efficacia, efficienza, presidio dei rischi operativi, socialità e collegamento informativo, cfr. capitolo 2) e sui gap delle variabili chiave considerate (capitale umano, sistemi organizzativi, IT, logistica). Le valutazioni sono state il frutto di analisi qualitative collegate, in diversi casi, anche a indicatori quantitativi. In alcuni *focus group* e in un incontro finale con i capi divisione sono

---

<sup>1</sup> A titolo di esempio, rispetto a gennaio 2020, a fine anno è più che raddoppiato il numero di richieste di accesso ai dati della Centrale dei Rischi via web e si è sostanzialmente invertito il rapporto tra richieste di accessi tramite canale web rispetto a quelle tramite canali ordinari.

<sup>2</sup> Le identità digitali sono passate dai 5,5 milioni di fine 2019 ai quasi 19 milioni di marzo 2021 (<https://avanzamentodigitale.italia.it/it/progetto/spid>).

<sup>3</sup> [organizzazione.dopolemergenza@bancaditalia.it](mailto:organizzazione.dopolemergenza@bancaditalia.it).



stati condivisi i risultati della sperimentazione e discussi gli aspetti più rilevanti di un possibile nuovo modello di lavoro. A pagina 11 si presenta un focus sui tempi e sulle modalità con cui la sperimentazione è stata condotta.

A integrazione di quanto appreso dalla sperimentazione, nel mese di dicembre si è svolto un nuovo sondaggio sul lavoro agile e sul clima aziendale, cui hanno partecipato 3.581 persone (55,5 per cento del totale), per raccogliere un punto di vista più generale sul lavoro a distanza nei mesi dell'emergenza. Il sondaggio ha riguardato i seguenti temi: il clima aziendale (benessere delle persone, qualità delle relazioni, percezione del significato del proprio lavoro, senso di appartenenza); il modo di lavorare (processi di lavoro, comunicazione e collaborazione, decisioni e autonomia, qualità del lavoro in modalità ibrida); la gestione del tempo; l'ambiente di lavoro domestico (ergonomia della postazione domestica e strumenti

utilizzati). i servizi informatici per la collaborazione, la comunicazione e il lavoro in mobilità; l'impatto ambientale degli spostamenti casa-lavoro.

In parallelo sono stati condotti altri approfondimenti specifici riguardanti:

- la telelaborabilità dei processi operativi;
- i rischi operativi;
- la salute e la sicurezza delle persone e le disabilità di tipo visivo, uditivo e motorio;
- i consumi energetici e, in collaborazione con l'ENEA, le emissioni di anidride carbonica;
- un benchmarking rispetto ad alcune banche centrali europee e aziende italiane e la letteratura recente sul lavoro agile.

Il percorso di analisi e di confronto seguito in questi mesi è illustrato sinteticamente nella figura della pagina seguente.

2020

**1. Contributi del personale al Libro bianco**

**2. Sperimentazione del modello ibrido**

**3. Sondaggio al personale**

**4. Ulteriori approfondimenti**

Telelavorabilità, rischi operativi, salute e sicurezza, disabilità, impronta ambientale, benchmarking

Maggio

● Avvio delle riflessioni sull'organizzazione dopo l'emergenza

Giugno

● Incontro in Direttorio Comitato di Coordinamento per la gestione aziendale

Luglio

● Presentazioni a: sindacati, Capi dei Servizi e Filiali

Agosto

**Diffusione in Banca del Libro Bianco (24 luglio)**

Settembre

Ottobre

● Incontro con i sindacati

Novembre

● Comunicazione al personale (stato di avanzamento lavori, sintesi dei contributi al Libro bianco)

Dicembre

● Incontro in Direttorio  
● Incontro con i sindacati

Gennaio

● Focus group sperimentazione

Febbraio

Marzo

● Incontro in Direttorio  
Definizione del progetto di nuova organizzazione del lavoro

Aprile

Maggio

● Incontro con i Funzionari generali  
**Pubblicazione di questo documento**

2021

## La sperimentazione

### Gli obiettivi e le divisioni coinvolte

La sperimentazione ha avuto l'obiettivo di raccogliere informazioni, attraverso un'osservazione rafforzata, su 4 dei parametri individuati nel Libro bianco (efficacia, efficienza, rischi, socialità, cfr. capitolo 2) e individuare le possibili modifiche delle variabili chiave.

Sono state coinvolte 35 divisioni (11 per cento del totale di Banca), nelle quali lavorano circa 860 persone (13 per cento del totale), espressione delle diverse funzioni, in modo trasversale su AC e Filiali. Sono state osservate 74 attività (77 per cento dei Full-Time Equivalent delle divisioni coinvolte), distinte tra operative/standardizzate e di studio e sviluppo. Le divisioni erano differenziate per quote di lavorabilità da remoto delle attività e per numero di addetti.

### Il percorso

Il progetto ha previsto in passaggi successivi:

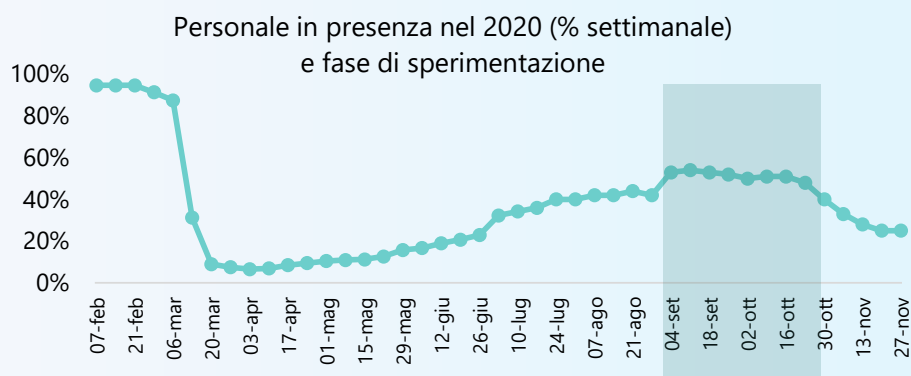
1. un incontro iniziale con i responsabili delle divisioni;

2. una sessione di formazione a cura di SDA Bocconi sulla gestione di team ibridi;
3. l'osservazione delle attività per circa 8 settimane, anche con l'ausilio di indicatori quantitativi;
4. un questionario finale per i capi divisione; alle risposte hanno spesso contribuito anche le persone delle divisioni;
5. approfondimenti su temi specifici;
6. un focus group conclusivo.

### I vincoli del progetto

L'organizzazione del lavoro osservata è stata quella dettata dall'emergenza. Nel periodo di sperimentazione si è riscontrata una percentuale del 43 per cento di presenza media in ufficio tra settembre e ottobre, di cui l'80 per cento nell'area della circolazione monetaria e il 35 per cento nelle altre attività. Da metà ottobre, in relazione alla nuova ondata di contagi nel Paese, vi è stato un cambio improvviso nell'organizzazione delle attività.

La situazione di emergenza ha quindi condizionato sia l'organizzazione del lavoro che le valutazioni finali.





## 2. La valutazione del lavoro ibrido

## Il percorso metodologico del Libro bianco: la quota di lavoro da remoto come driver di riflessione, quattro scenari

La riflessione svolta nel Libro bianco assumeva come elemento iniziale di progettazione organizzativa la quota di lavoro da remoto, intesa come la quota del tempo lavorativo della compagine di Banca in cui viene impiegata la modalità a distanza. È stata scelta questa variabile non perché sia l'unica o la più importante da governare ma perché, in questi mesi, è quella che con maggiore evidenza ha modificato il nostro modo di lavorare.

Sulla base della quota di lavoro da remoto, nel Libro bianco sono stati individuati quattro scenari illustrati in Figura 1.

## Il lavoro ibrido è stato il macro-scenario oggetto di approfondimento

La valutazione approfondita di questi mesi si è concentrata sui due scenari intermedi

(2-3), entrambi focalizzati sul modello di lavoro ibrido, in cui la modalità in presenza coesiste e si integra con quella a distanza.

Dopo una fase iniziale, quindi, dalle analisi sono stati esclusi i due scenari estremi:

- lo scenario 1, caratterizzato da una quota molto bassa di lavoro a distanza, perché non permetterebbe di cogliere le opportunità del lavoro agile, non corrisponderebbe alle forti attese del personale e allontanerebbe la Banca da altre istituzioni che si stanno già muovendo nella direzione di maggiore flessibilità; va anche considerato che l'organizzazione si è già riposizionata rispetto alla situazione pre-crisi;
- lo scenario 4, poiché richiederebbe una revisione totale dei processi e dei sistemi, con rischi di transizione e di sostenibilità nel lungo periodo potenzialmente elevati.

Figura 1 – I quattro scenari del Libro bianco.



## Sei parametri di valutazione

La valutazione degli scenari si è focalizzata sui 6 parametri della Figura 2 (efficacia, efficienza, presidio dei rischi operativi, socialità e collegamento informativo, responsabilità sociale, salute e sicurezza delle persone).

I paragrafi seguenti illustrano i principali risultati dell'esercizio di valutazione svolto, che combina analisi basate su strumenti diversi: la sperimentazione, che ha

coinvolto divisioni che sono un campione parziale delle diverse funzioni della Banca; il sondaggio, che ha raccolto le percezioni dei dipendenti; diversi approfondimenti specifici, con evidenze sugli aspetti organizzativi e gestionali. Nel complesso è importante tenere conto che i dati sui fenomeni osservati e le valutazioni delle persone coinvolte risentono delle condizioni del tutto particolari del periodo di emergenza nel quale sono state svolte.

Figura 2 – I sei parametri di valutazione.





BANCA D'ITALIA



## **Efficacia**

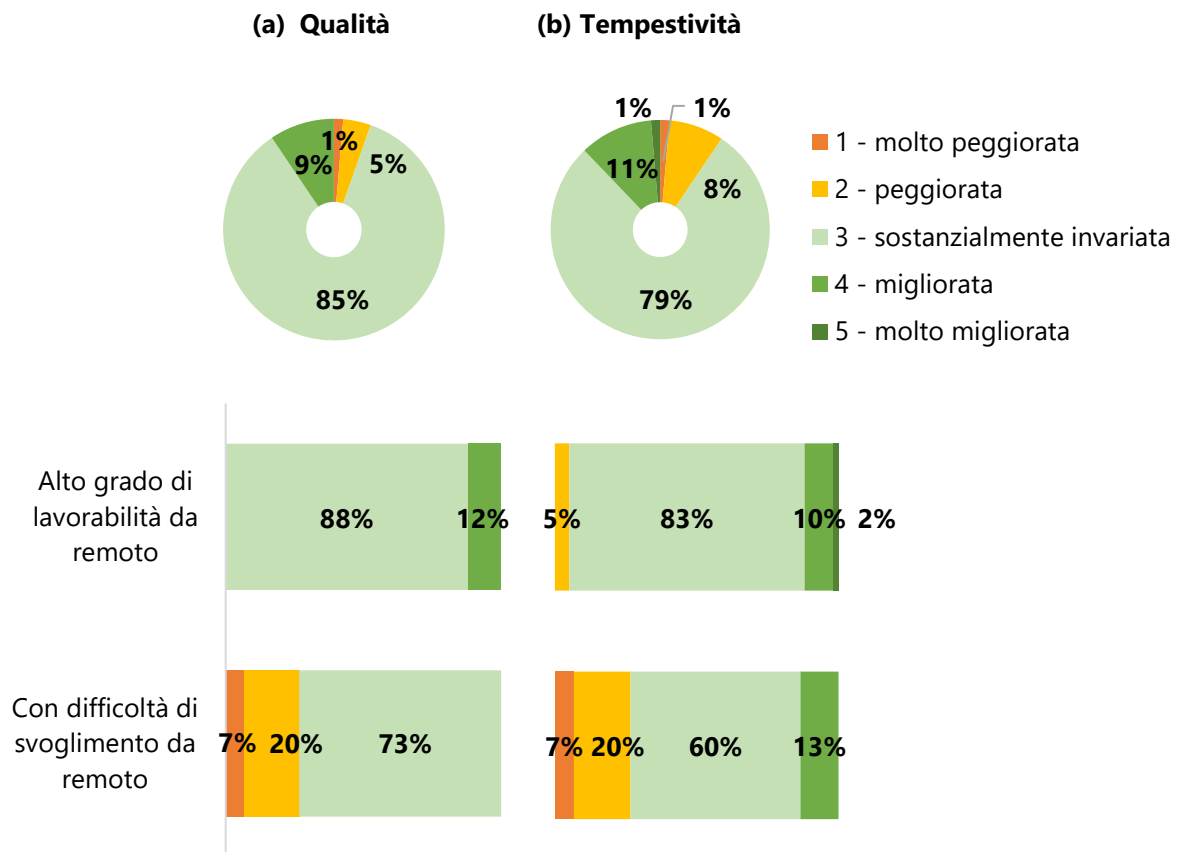
Qualità e tempestività delle funzioni istituzionali e delle attività di supporto

Dalla sperimentazione svolta, l'efficacia (qualità e tempestività) risulta sostanzialmente invariata per gran parte delle attività. Per alcune attività si riscontra un miglioramento (quelle lavorabili a distanza prevalentemente operative e standardizzate o di studio e analisi, che in generale beneficiano delle minori distrazioni e della maggiore flessibilità di orario); per altre, poco lavorabili da remoto, si è rilevato un peggioramento. Questi risultati sono sostanzialmente confermati anche dal sondaggio al personale.

Dalle analisi complessive emerge l'esigenza di realizzare un modello che sia adattabile ai diversi sottosistemi organizzativi presenti in Banca.



**Figura 3 – Sperimentazione – risultati aggregati sul parametro di efficacia.**



**Dalla sperimentazione, l'efficacia risulta sostanzialmente invariata per gran parte delle attività; in alcune si è riscontrato un miglioramento, in altre, poco lavorabili da remoto, un peggioramento**

Per circa l'80 per cento delle 74 attività analizzate i capi divisione stimano un livello di efficacia sostanzialmente invariato, in termini di qualità e tempestività dei prodotti e dei servizi offerti (cfr. Figura 3).

In 13 casi i capi divisione riconducono l'aumento di efficacia alla maggiore concentrazione che si può avere nel lavoro da remoto rispetto a quello in ufficio, alla flessibilità di orario, alla riduzione dei tempi di trasferimento casa-ufficio, che

consentono di fronteggiare meglio i picchi di lavoro e rispettare le scadenze; si tratta di attività prevalentemente operative e standardizzate o di studio e analisi.

Per 7 attività viene segnalata una riduzione di efficacia legata principalmente alla natura dell'attività, connessa al basso grado di lavorabilità da remoto (le attività di gestione degli immobili e di gestione della circolazione monetaria, tra le attività con minore grado di lavorabilità da remoto, hanno efficacia ridotta con quote di lavoro da remoto anche basse).

**Un giudizio complessivamente positivo sull'efficacia emerge anche dalle risposte dei responsabili (e dei sostituti) delle unità organizzative nel sondaggio di dicembre**

Il 64 per cento dei responsabili (e sostituti) delle unità organizzative che hanno partecipato al sondaggio ritiene l'efficacia della propria struttura invariata, il 18 per cento migliorata, il 4 per cento molto migliorata.

I capi e i sostituti registrano una maggiore focalizzazione sugli obiettivi e una forte responsabilizzazione dei collaboratori che sono più motivati, proattivi e orientati al risultato.

Nelle risposte negative (13 per cento) viene segnalata invece la difficoltà di mantenere

coinvolte alcune risorse e un decadimento della qualità dovuto alla mancanza di socialità e della spontanea circolazione delle informazioni in presenza.

La percezione di efficacia è più positiva in AC che nelle Filiali, nelle quali è maggiore la percentuale di risposte peggiorative (21 per cento contro il 7 per cento dell'AC). Un miglioramento è segnalato in misura maggiore per le attività dell'Unità di Informazione finanziaria per l'Italia (54 per cento) e del Dipartimento Mercati e sistemi di pagamento (41 per cento). Le risposte peggiorative sono presenti in misura maggiore per il Dipartimento Circolazione monetaria e pagamenti al dettaglio (27 per cento).





## Efficienza

Rapporto tra input e output, costi di beni e servizi

In letteratura emerge che è difficile misurare accuratamente la produttività, specie per i lavori non manuali e ancor più avere evidenze quantitative sull'impatto di diverse quote di lavoro a distanza sulla performance aziendale.

Dalla sperimentazione risulta che, secondo la percezione dei capi divisione, la produttività è invariata per gran parte delle attività; sembra migliorata in quelle attività che non richiedono scambio informativo frequente. La produzione si è adeguata alle variazioni della domanda o delle priorità. Si sono riscontrati cali di produzione in attività poco telelaborabili (circolazione monetaria, logistica).

### **Difficoltà di misurazione dei differenziali di produttività tra modalità in presenza e a distanza, specie per i colletti bianchi**

Dopo l'inizio della pandemia la letteratura sul lavoro da remoto ha registrato un accresciuto interesse. Le evidenze empiriche sugli effetti netti sulla produttività sono ancora non univoche, in relazione alle difficoltà a misurare i differenziali di produttività tra le due modalità di lavoro (specie per i colletti bianchi e per compiti non routinari) e a isolare gli effetti del lavoro a distanza da quelli legati a prassi gestionali e organizzative che a loro volta influenzano l'utilizzo dello smart working. Esistono ancora pochi esperimenti randomizzati, con misure basate su sondaggi (con problemi di self selection) e analisi solo su grandi imprese e specifici settori (es. call center).

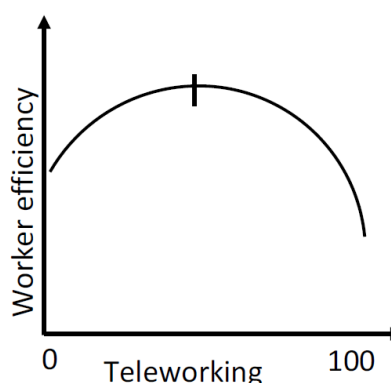
Alcuni studi segnalano che la flessibilità offerta dallo smart working accresce la produttività del singolo lavoratore, altri suggeriscono nell'interpretazione dei dati maggiore cautela.

Secondo un report dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico di settembre 2020<sup>4</sup>, la produttività aziendale sembra crescere all'aumentare della percentuale di lavoro da remoto (grazie alla riduzione dei costi connessi con gli spazi degli uffici e alla maggiore soddisfazione delle persone, per la migliore conciliazione vita-lavoro, il minore tempo impiegato per raggiungere il luogo di lavoro, le minori

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

L'efficienza del lavoratore seguirebbe quindi un andamento a U rovesciata, in funzione della percentuale di lavoro da remoto. La forma esatta di questa relazione dipende ovviamente dalla natura del settore di attività e dalla tipologia di lavoro.

**Figura 4 – Andamento della produttività del lavoratore in funzione della quota di lavoro da remoto, secondo il report dell'OCSE.**



<sup>4</sup> "Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it

happen?"; Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico, Settembre 2020.

**Figura 5 – Sperimentazione – risultati aggregati su prodotto e tempo impiegato.**

		Produzione (output)				
		molto minore	minore	sostanzialmente invariata	maggiore	molto maggiore
Tempo impiegato (input)	molto minore	1%	-	-	-	-
	minore	-	8%	3%	3%	-
	sostanzialmente invariato	-	3%	49%	-	-
	maggiore	-	-	9%	20%	3%
	molto maggiore	-	-	-	-	1%

Gli autori di uno studio recente confermano tali risultati, attraverso un modello teorico che studia la relazione tra lavoro da casa, PIL, profitto e produttività delle imprese<sup>5</sup>.

**Nella sperimentazione si registra per la gran parte delle attività una variazione di input e output dello stesso segno e della stessa intensità**

Con il 43 per cento di presenza media in ufficio nei mesi di settembre e ottobre, per la gran parte delle attività osservate nella sperimentazione (79 per cento) si registra una variazione di input e output dello stesso segno e della stessa intensità.

Per 6 attività (9 per cento) viene stimata una crescita del rapporto tra output e input, in particolare per le attività operative e standardizzate remotizzabili, in relazione alle minori distrazioni nel lavoro da remoto. Per 9 attività (12 per cento) viene stimata una riduzione di tale rapporto, in particolare (7 casi) in quelle in cui la

frequenza dello scambio informativo tra le persone è elevata, con un aumento dei costi di coordinamento, che verrebbero ridotti con quote di lavoro da remoto inferiori.

Sotto il profilo della produzione, dalla sperimentazione emerge un dato di invarianza dell’output per più del 60 per cento delle attività. Nelle altre attività la produzione si adegua alle variazioni di domanda o di priorità, al netto di alcune (5 casi), per le quali, in relazione alla natura dell’attività, la quota di lavoro da remoto dovrebbe essere molto ridotta o in alcuni casi sostanzialmente assente per non avere cali di produzione (es. gestione degli immobili, trattamento del contante).

**Risultati simili nel sondaggio al personale, con una maggiore propensione verso gli estremi**

Per il 49 per cento dei responsabili (e sostituti) delle strutture che hanno

<sup>5</sup> K. Behrens, S. Kichko, J. Thisse, “Working from home: Too much of a good thing?”, Discussion Paper CEPR, Gennaio 2021.

partecipato al sondaggio, l'efficienza risulta sostanzialmente invariata, migliorata per il 28 per cento o molto migliorata per il 4 per cento. Per il 17 per cento, invece, l'efficienza risulta peggiorata, principalmente per le Filiali. L'efficienza risulta migliorata in particolare per il Dipartimento Mercati e sistemi di pagamento e in misura minore per Circolazione monetaria e pagamenti al dettaglio, ma fra le risposte positive sono rappresentate le diverse funzioni dell'AC e delle Filiali. Il 2 per cento dei capi che hanno partecipato non ha risposto alla domanda.

### **L'evoluzione dei costi per beni e servizi nel 2020**

In base ai dati di bilancio, nel 2020 le spese per il personale, inclusi gli oneri previdenziali e assicurativi, si sono ridotte del 2,5 per cento, principalmente per la componente delle diarie e dei contributi per missioni e trasferimenti e per quella del lavoro straordinario. Tale riduzione è stata in parte compensata da specifiche indennità temporaneamente riconosciute al personale durante la pandemia.

Le spese di amministrazione sono diminuite del 4,1 per cento. Da un lato, sono aumentate le spese per la sicurezza, la scorta valori e la vigilanza e quelle per l'acquisto di materiali di consumo, in particolare relativi ai dispositivi di protezione individuale. Dall'altro, sono diminuite le spese di viaggio e di trasporto per missioni e trasferimenti e i costi legati a utenze, mensa, cancelleria, spostamenti fuori sede, per effetto del più ampio ricorso al lavoro da remoto nel contesto di emergenza sanitaria. Sul dato complessivo incide anche il rinvio di alcune spese che non è stato possibile sostenere nella condizione di emergenza, legate a iniziative progettuali (manutenzione degli edifici, per effetto della chiusura dei cantieri) o ad altre voci correnti (formazione, organizzazione di incontri).

Gli effetti sulle spese del personale e per beni e servizi in una nuova configurazione organizzativa sono allo stato incerti; richiedono di definire gli investimenti necessari per il cambiamento e alcuni elementi del nuovo assetto, soprattutto per le regole del rapporto di lavoro.



## Presidio dei rischi operativi

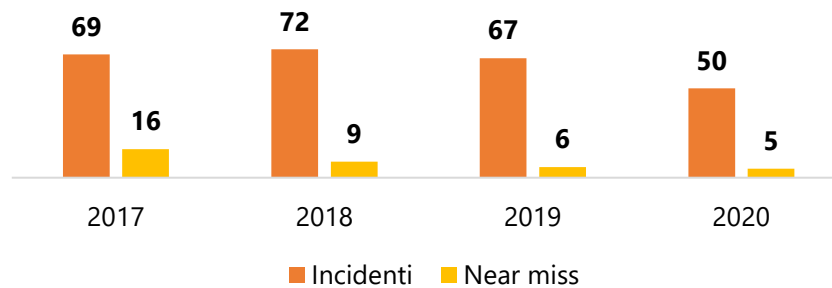
e della business continuity, legati a una diversa organizzazione del lavoro

Sebbene l'esperienza durante l'emergenza sia stata complessivamente positiva, con un numero di incidenti operativi nel 2020 inferiore a quello degli anni precedenti (50 contro i circa 70 in media negli ultimi 3 anni), dalla sperimentazione emerge la percezione dei responsabili delle divisioni di un aumento dei rischi – in particolare per i profili di disponibilità dei processi e di riservatezza delle informazioni – ma anche, in molti casi, la possibilità di mitigarli con interventi sui processi.

In generale, le nuove modalità di lavoro ibrido hanno impatti complessi sui profili di rischio, con fattori sia di attenuazione che di aumento, da valutare con un'analisi sui singoli processi che verrà svolta progressivamente nei prossimi mesi al fine di aggiornare le valutazioni dei rischi nell'ambito del framework di Operational Risk Management (ORM).



**Figura 6 – Andamento degli incidenti operativi (e dei near miss) per gli anni 2017-2020.**



### **L'esperienza dell'emergenza è stata complessivamente positiva sotto il profilo degli incidenti operativi**

L'esperienza durante l'emergenza è stata complessivamente positiva, con una riduzione del numero degli incidenti rispetto agli anni precedenti (cfr. Figura 6).

Si sono registrati isolati incidenti con effetti limitati legati direttamente al lavoro da casa e un blocco della extranet, nella prima fase della pandemia (2020) di breve durata.

### **I fattori di attenuazione e aumento dei rischi sono da valutare con un'analisi sui singoli processi**

In generale, le nuove modalità di lavoro ibrido hanno impatti complessi sui profili di rischio, con fattori sia di attenuazione che di aumento, da valutare con un'analisi sui singoli processi, che verrà svolta progressivamente nei prossimi mesi al fine di aggiornare le valutazioni dei rischi ORM.

In linea generale i fattori di attenuazione e di aumento dei rischi operativi possono essere riconducibili a:



1. Maggiore dispersione dei siti di lavoro che permette di far fronte a scenari di disastro localizzati
2. Digitalizzazione dei processi che riduce la possibilità di errori accidentali



1. Centralità della Extranet, uso di reti domestiche e pubbliche
2. Lavoro fuori dei locali di Banca con implicazioni sui profili di riservatezza
3. Difficoltà di coordinamento nei momenti che richiedono interazione rapida in situazioni critiche
4. Riduzione del controllo sociale per la minore presenza negli uffici

### **Dalla sperimentazione emerge la percezione di un aumento dei rischi ma anche, in molti casi, la possibilità di mitigarli con interventi sui processi**

Anche se il numero complessivo degli incidenti si è ridotto, le divisioni coinvolte nella sperimentazione percepiscono un aumento del rischio operativo nel 48 per

cento delle attività osservate. L'incremento è segnalato soprattutto nelle Filiali, in particolare nelle attività delle divisioni di gestione del sistema dei pagamenti (GSP) coinvolte.

I profili di rischio più rilevanti sono connessi principalmente con i profili di disponibilità dei processi e riservatezza delle informazioni. Per le Filiali, tra i profili impattati rileva anche l'integrità dell'output e, tra le cause a monte, i limiti intrinseci del processo.

Nella sperimentazione si evidenzia d'altro canto nel 54 per cento dei casi la possibilità di effettuare interventi sui processi e sui controlli per rafforzare il presidio dei rischi operativi nel lavoro ibrido.

### **Un assetto di lavoro ibrido può comportare maggiori rischi per la sicurezza cibernetica...**

In linea generale esistono diversi tipi di minacce cyber connesse con il lavoro ibrido:

1. Minacce contro i servizi ICT e orientate verso: a) i sistemi per l'accesso alla extranet (lato client e server): si rileva un incremento dello sfruttamento di vulnerabilità degli apparati/software di accesso remoto; b) le infrastrutture di rete (lato client, server e internet service provider): emerge un crescente numero di campagne DDoS (Distributed Denial of Service) tipicamente associate a richieste estorsive e la maggiore criticità degli attacchi alla supply chain.

2. Minacce contro la disponibilità dei PC aziendali e la riservatezza dei dati contenuti: vi sarebbe minore protezione in caso di utilizzo dei PC al di fuori della extranet.

3. Minacce che sfruttano la vulnerabilità del fattore umano: a) diffusione di attacchi complessi che sfruttano tecniche di ingegneria sociale (più difficile da identificare e contrastare in un assetto di lavoro ibrido); b) possibile inosservanza delle buone prassi per il corretto utilizzo dei servizi ICT.

4. Minacce che sfruttano le vulnerabilità nell'utilizzo dei sistemi di collaborazione e di videoconferenza di terze parti per l'accesso non autorizzato a informazioni e comunicazioni.

Nel 2020 si conferma il trend di crescita, per ampiezza e intensità, delle minacce cyber. A titolo di esempio, il numero delle segnalazioni su possibili minacce rilevate dal CERT della Banca d'Italia, sulla base della relativa attività d'intelligence, è cresciuto di oltre il 61 per cento, per effetto sia dell'incremento della capacità di acquisizione informativa sia dell'inasprimento dello scenario della minaccia cyber, particolarmente marcato nell'ultimo anno anche per effetto del maggiore ricorso al lavoro da remoto risultante dall'emergenza COVID-19.

Per fronteggiare efficacemente le minacce cyber, la Banca si è comunque da tempo dotata, con un rafforzamento nel 2020, di specifici processi per il disegno, la realizzazione e il mantenimento nel tempo

di soluzioni IT sicure, azioni di difesa reattiva e proattiva (come ad esempio l'adozione di una threat intelligence platform a supporto della cyber intelligence, presidi perimetrali di contrasto al traffico malevolo e azioni di analisi, isolamento e bonifica dei dispositivi di lavoro), iniziative di security awareness rivolte a tutto il personale.

### **...e per la sicurezza fisica degli accessi**

Un assetto basato sul lavoro ibrido può comportare un aumento dei rischi per la sicurezza fisica in quanto si attenua la componente del dispositivo di protezione assicurata dal controllo sociale.

In alcuni ambienti, diversi da quelli «classificati» o già gestiti in termini di «accesso controllato», il venir meno di un

controllo sociale efficace può determinare delle vulnerabilità in termini di sicurezza fisica per gli asset presenti, sotto forma di rischi di sabotaggio o furto (esempio: danneggiamento di dotazioni informatiche e impianti tecnologici; furto di componenti hardware; atti vandalici).

Per contrastare tali rischi è necessario rivedere le policy applicate negli ambienti dove diminuirà la densità della presenza fisica e integrare le misure di protezione (di tipo passivo e impiantistico).

Diversamente, per le «aree classificate» e per gli ambienti più sensibili sotto il profilo degli asset da proteggere, considerate le misure di sicurezza già applicate, l'attuazione del modello ibrido non determina un aumento dei rischi per la continuità operativa e la sicurezza fisica.



## Socialità e collegamento informativo

Scambio delle informazioni, coesione, competenze, innovazione

Con una significativa quota di lavoro da remoto la socialità appare come uno degli aspetti critici in ragione della riduzione degli scambi informativi, dei rischi di marginalizzazione delle persone, della capacità di integrazione dei nuovi assunti, con possibili riflessi di medio-lungo termine sulla coesione dei team, sulla capacità di innovare e sullo sviluppo del capitale umano della Banca.

### **Comunicazione e scambio informativo peggiorati all'interno delle divisioni; meno impattati quelli verso l'esterno**

Dalla sperimentazione emerge che più della metà dei responsabili delle divisioni coinvolte ritiene peggiorato lo scambio informativo all'interno della divisione, in particolare per le difficoltà legate alla dispersione della comunicazione su più canali digitali, la ridotta tempestività, la mancanza del dialogo occasionale. Tra gli aspetti positivi, si evidenzia una maggiore facilità di organizzazione degli incontri.

### **Migliore è il dato dello scambio informativo verso l'esterno delle divisioni e della Banca**

Tra gli aspetti positivi emerge la facilità di incontro e la migliore strutturazione delle riunioni. Tra le difficoltà emergono complessità tecniche per lo scambio di dati, quando la frequenza d'interazione è elevata e per la riduzione di un'interazione diretta.

La familiarizzazione delle persone con le modalità di comunicazione digitale e

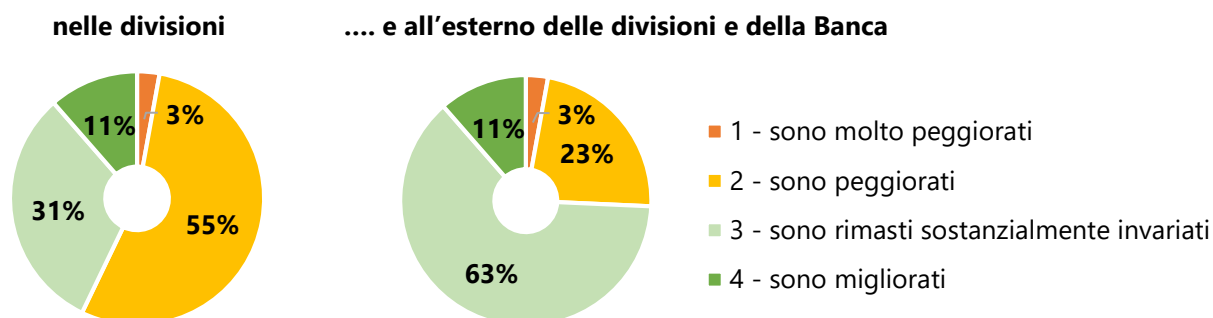
l'adozione di ulteriori strumenti di comunicazione possono aiutare a superare le difficoltà per la comunicazione all'esterno della Banca; più difficilmente potrebbero sostituire l'immediatezza dell'interazione fisica che si ha all'interno delle divisioni.

Il giudizio emerso dalla sperimentazione sulla comunicazione al di fuori della struttura è complessivamente confermato anche dalle risposte al sondaggio al personale: per il 43 per cento questa risulta invariata, per il 27 per cento più semplice, per il 27 per cento più complessa (il 3 per cento non ha risposto).

### **Una quota ampia di lavoro a distanza può avere impatti di medio-lungo termine sulla coesione del gruppo e la socializzazione**

Nella sperimentazione il 68 per cento dei responsabili delle divisioni segnala una coesione invariata e il 9 per cento migliorata. Tra i fattori positivi emerge lo spirito di gruppo nella situazione di emergenza. Tale risultato è sostanzialmente confermato dal sondaggio

**Figura 7 – Sperimentazione – risultati aggregati su comunicazione e scambio informativo.**



al personale che ha evidenziato nel 67 per cento dei casi una situazione di invarianza; è maggiore rispetto alla sperimentazione la percentuale dei capi che ha segnalato una maggiore coesione (14 per cento).

D'altro canto, il 23 per cento delle divisioni coinvolte nella sperimentazione (e il 17 per cento del personale che ha risposto al sondaggio) ha segnalato una minore coesione. Le motivazioni principali riguardano i ridotti spazi di socializzazione, la difficoltà di costruire rapporti di stima e fiducia, l'assenza di momenti spontanei di confronto e aggregazione anche in situazioni non strettamente lavorative, la complessità di mantenere le relazioni e di sanare conflitti a distanza anche per via delle difficoltà di comunicazione. Su questi aspetti, nel sondaggio segnalano maggiore difficoltà i più anziani rispetto ai più giovani ed emergono alcune criticità dovute alla difficoltà per i capi di organizzare incontri virtuali finalizzati alla socializzazione in uno scenario con un'elevata quota da remoto come quello di dicembre, con il 74 per cento che segnala di non riuscire a farlo mai o solo occasionalmente.

La coesione del gruppo più di altri fattori dipende strettamente dalla socializzazione tra le persone. L'ampio dato di invarianza è verosimilmente frutto delle relazioni già esistenti e costruite in una situazione di diffuso lavoro in presenza.

### **Attenzione ai rischi di marginalizzazione**

Dalla sperimentazione emerge un rischio di marginalizzazione, secondo la percezione

del 63 per cento dei capi divisione coinvolti. Ciò deriverebbe principalmente dal fatto che alcune persone potrebbero essere meno capaci di organizzarsi in autonomia; rischi in tal senso possono porsi anche per le persone con disabilità.

Nel sondaggio al personale, fra chi ha risposto negativamente alle domande su quanto ci si senta a proprio agio a lavorare da casa e sulla soddisfazione per il proprio lavoro, rispettivamente il 22 per cento e il 30 per cento hanno indicato come motivazione il non sentirsi sufficientemente coinvolti nelle attività lavorative. Nelle risposte dei capi e sostituti che hanno notato un peggioramento dell'efficacia dell'azione della propria struttura, è stata segnalata la difficoltà di coinvolgere alcune risorse nelle attività a distanza, soprattutto quelle che anche in presenza fornivano un contributo minore rispetto ai propri colleghi.

### **Difficoltà di inserimento di nuovi addetti**

I responsabili delle divisioni coinvolte nella sperimentazione segnalano per il 26 per cento alcune difficoltà nell'on-boarding di nuovi addetti, difficoltà che riguardano in particolare la fase di affiancamento per l'addestramento sul lavoro e la socializzazione con le altre persone del gruppo.

Anche nel sondaggio al personale alcuni responsabili di struttura hanno segnalato questo aspetto come ostacolo all'efficacia dell'azione della struttura.

## Lavoro a distanza e innovazione

La diffusione su larga scala del lavoro a distanza ha suscitato molte riflessioni su come tali modalità organizzative possano incidere sull'innovazione. È stato ipotizzato che, nel medio-lungo periodo, si possano verificare degli impatti negativi derivanti dalla riduzione della presenza fisica sul posto di lavoro, fulcro di quelle interazioni che favoriscono la condivisione delle informazioni, la combinazione della conoscenza, la generazione di nuove idee, la creatività e il pensiero innovativo.

L'organizzazione del lavoro durante l'emergenza ha portato le funzioni a realizzare diverse innovazioni di processo in particolare nella direzione di una ulteriore dematerializzazione e semplificazione delle attività a supporto del lavoro da remoto (ad esempio nella sperimentazione sono state segnalate innovazioni in materia di gestione dei workflow per il regolamento delle operazioni finanziarie e dei pagamenti, attività di spesa e gestione del personale, processi interni degli esposti, scambio di documenti per attività CSR). Dal sondaggio al personale emerge che, per il 35 per cento dei partecipanti, i processi di lavoro sono diventati più snelli a fronte di un 20 per cento che li reputa invece più complicati.

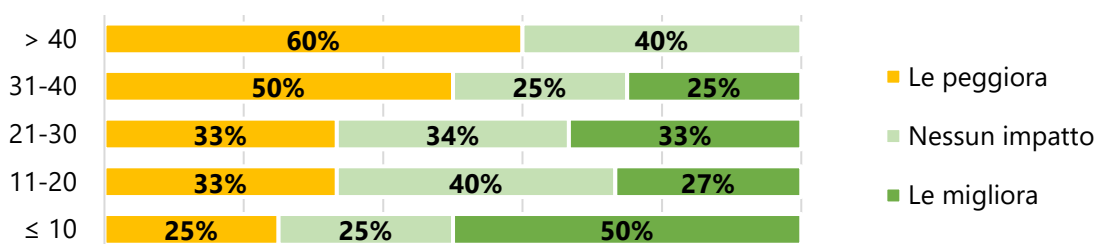
D'altro canto, sempre nella sperimentazione, sono state segnalate difficoltà di coordinamento in particolare per le attività nuove che richiedono una fase di impostazione e per le sessioni di brainstorming per la generazione di nuove idee, che beneficiano di una maggiore continuità nel confronto creativo.

La minore interazione fisica in un contesto caratterizzato da elevati livelli di lavoro da remoto, potrebbe portare nel medio-lungo termine a una riduzione della capacità di elaborare e realizzare nuovi progetti, con possibili impatti sulla capacità complessiva di innovazione.

## Impatti diversificati sulla crescita professionale, per le competenze manageriali e tecniche

Le nuove modalità di lavoro hanno imposto ai responsabili delle unità di confrontarsi con nuove sfide per la gestione a distanza di team ibridi: ciò può spiegare come dalla sperimentazione risulti una crescita delle capacità manageriali e organizzative. Al contempo emerge un minore apprendimento delle competenze tecniche. Sembrano esserci difficoltà maggiori nelle divisioni con un numero di addetti più elevato.

**Figura 8 – Sperimentazione – impatti del lavoro ibrido sulla crescita professionale e delle competenze, in funzione della dimensione della divisione.**





## Responsabilità sociale

Conciliazione vita personale e professionale, focus sulle disabilità, sostenibilità ambientale

I dati raccolti in questi mesi fanno emergere benefici per la conciliazione vita-lavoro: l'87 per cento dei partecipanti al sondaggio riferisce di un equilibrio tra vita personale e professionale buono o elevato; ogni dipendente risparmia in media, in ciascun giorno in cui lavora da casa, 1 ora e 15 minuti grazie al minor pendolarismo. Non stupisce perciò che le aspettative del personale sulla possibilità di lavorare a distanza più che prima dell'emergenza siano elevate. Dai contributi del personale al Libro bianco e da alcuni focus group, emerge inoltre che il modello ibrido può essere anche un'opportunità per favorire una maggiore inclusione, in particolare per le persone con disabilità.

Emergono benefici elevati in termini di riduzione dell'impronta ambientale; in relazione ai minori spostamenti casa-ufficio, se tutti i dipendenti lavorassero da casa un giorno a settimana si eviterebbero emissioni per 1.414 tonnellate di CO<sub>2</sub> all'anno, pari al 7 per cento delle emissioni totali dell'Istituto.



## Elevate aspettative del personale sulla possibilità di lavorare maggiormente a distanza in futuro rispetto a prima dell'emergenza...

Dal sondaggio risulta che l'83 per cento dei rispondenti lavorerebbe a distanza almeno 8 giorni al mese; il 65 per cento almeno 12 giorni (cfr. Figura 9).

Sono più favorevoli a un lavoro a distanza molto esteso i giovani (soprattutto la fascia 30-39 anni) e meno favorevoli gli over 60. Leggermente più propensa l'area manageriale, rispetto a quella operativa, e le donne rispetto agli uomini. Chi svolge il ruolo di responsabile di struttura o sostituto si orienta di più sulle opzioni di 4 e 8 giorni al mese.

## ... anche per un migliore equilibrio tra vita personale e professionale

L'87 per cento dei partecipanti al sondaggio, che è stato svolto in una fase in cui si registrava una elevata quota di lavoro a distanza, ha evidenziato un equilibrio tra vita personale e professionale buono o elevato. Il lavoro a distanza quindi viene

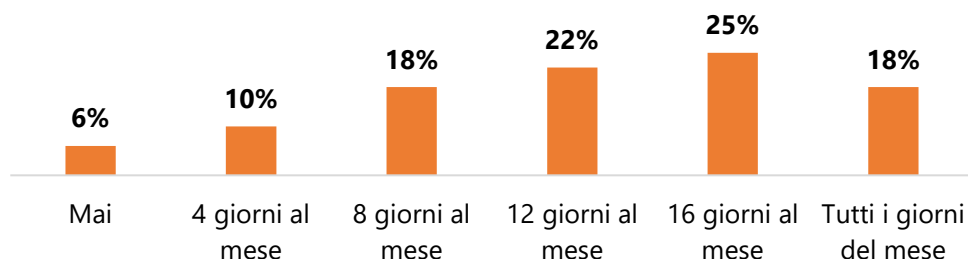
incontro alle esigenze delle persone, fatta salva una percentuale di rispondenti di circa l'11 per cento per i quali il lavoro a distanza non permette un buon equilibrio tra vita personale e professionale. Le risposte diventano meno positive al crescere dell'età e per i responsabili di unità e sostituti.

Una percentuale simile (85 per cento) dichiara di sentirsi molto o abbastanza a proprio agio nel lavorare da casa. Circa il 30 per cento delle risposte negative (poco o per niente) ha segnalato difficoltà a gestire la pressione e a staccare dagli impegni lavorativi.

## Il lavoro a distanza offre vantaggi per i minori spostamenti casa-ufficio

Ciascun dipendente complessivamente impiega circa un'ora e 15 minuti per raggiungere e tornare dal luogo di lavoro. Il risparmio per i mancati spostamenti è in parte bilanciato dai maggiori consumi nella propria abitazione. Con una ipotesi semplificata, in cui ciascun dipendente lavora a distanza per un giorno a settimana, in un anno si avrebbero i seguenti effetti:

**Figura 9 – Sondaggio al personale – Risposte alla domanda "Quando la situazione di emergenza sarà del tutto rientrata, fino a quanti giorni al mese vorresti lavorare a distanza?"**



**Figura 10 – Spostamenti casa-lavoro – tempo risparmiato.**



- per il singolo dipendente il tempo risparmiato sarebbe di 58 ore l'anno (pari a circa 8 giornate di lavoro);
- sommando gli effetti per i 6.500 dipendenti, si risparmierebbero per gli spostamenti casa-ufficio 375.000 ore, pari a 50.000 giornate di lavoro.

### **Opportunità per l'inclusione delle persone con disabilità**

L'attivazione di un colloquio con le persone che hanno inviato contributi al Libro bianco ha offerto l'occasione per un approfondimento sulla relazione tra lavoro ibrido e disabilità. Sono stati realizzati sei incontri con otto persone con differenti disabilità (di tipo visivo, uditivo e motorio) da cui sono emersi aspetti di interesse.

L'approccio al modello di lavoro ibrido dipende sia dal tipo di disabilità che dalle situazioni specifiche delle persone.

Il modello ibrido è in generale considerato molto positivo perché offre maggiori possibilità di conciliazione vita-lavoro e consente di ridurre gli spostamenti

giornalieri casa-ufficio che, in mancanza di ausili come il cane-guida o il taxi, possono risultare particolarmente impegnativi.

In alcuni casi il lavoro da remoto, però, può enfatizzare problemi già esistenti o crearne di nuovi connessi all'accessibilità di procedure e strumenti di lavoro. È necessario proseguire nell'azione per renderli accessibili e offrire il supporto tecnico necessario per consentire alle persone con disabilità di svolgere il proprio lavoro in piena autonomia e senza eccessivo sforzo, sia in ufficio che da remoto. L'evoluzione della tecnologia offre sempre nuove opportunità per accrescere l'inclusione del personale e ampliare l'accessibilità dei servizi offerti all'utenza esterna, che vanno continuamente considerate e afferrate.

Sul versante culturale e gestionale occorre responsabilizzare e rendere più competenti i gestori e, più in generale, il personale, affinché comunichino e si relazionino in maniera adeguata con le persone con disabilità: le relazioni a distanza possono ridurre la consapevolezza delle specifiche

necessità degli interlocutori e aumentare il rischio di marginalizzazione.

Le persone intervistate riconoscono il valore della presenza in ufficio in quanto componente importante della propria dimensione sociale. Essa consente, inoltre, di cogliere quegli aspetti della comunicazione non verbale che migliorano la qualità dell'interazione e l'integrazione nella comunità lavorativa e permette di superare più facilmente imbarazzi o pregiudizi verso le disabilità.

### Riduzione dell'impronta ambientale

L'impatto ambientale complessivo del lavoro da remoto è dato da tre fattori: la riduzione dei consumi degli edifici istituzionali; la riduzione degli spostamenti casa-lavoro; l'aumento dei consumi domestici, per la cui stima al momento non è disponibile una metodologia robusta.

Ciascun dipendente percorre in media ogni giorno 42 km (andata e ritorno): le emissioni giornaliere pro capite, stimate in

collaborazione con l'ENEA, sono circa 4,8 kg di CO<sub>2</sub> prima della pandemia e 6,1 kg durante la pandemia (l'aumento è dovuto a un maggiore utilizzo del mezzo proprio). In linea generale, in un regime di lavoro ibrido le distanze non percorse per recarsi al lavoro e le emissioni di anidride carbonica evitate sono direttamente proporzionali alla quota di persone che lavorano da remoto. Con un giorno di lavoro da remoto a settimana si evitano 1.414 tonnellate di CO<sub>2</sub> all'anno, pari a circa il 7 per cento delle emissioni totali dell'Istituto. L'organizzazione del lavoro rappresenta una leva importante per incidere, riducendole, sulle emissioni complessive della Banca.

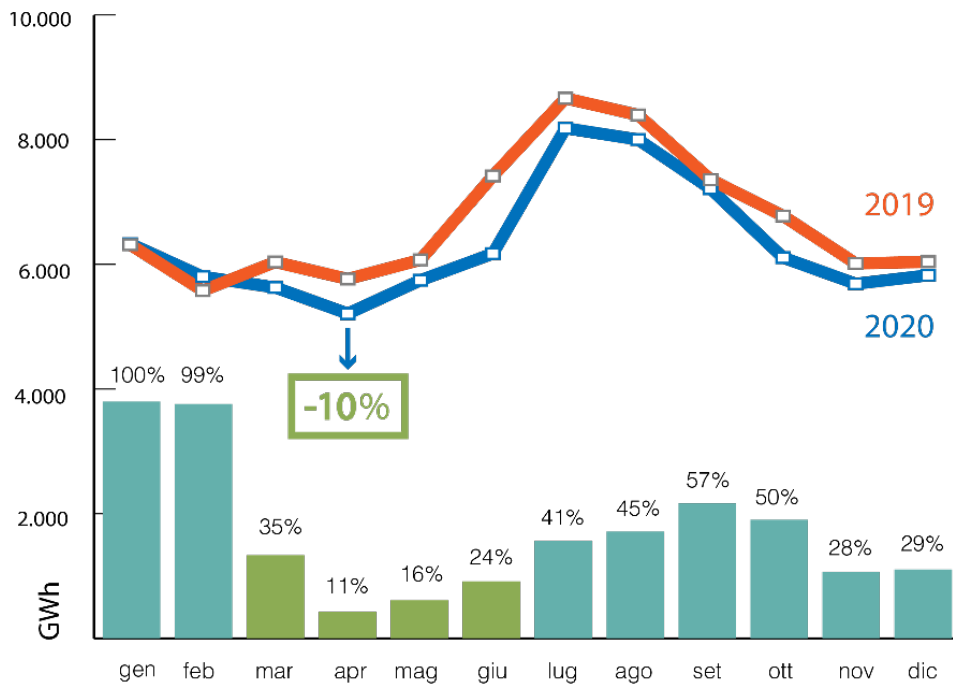
I viaggi di lavoro nel 2020 si sono ridotti di oltre l'80 per cento. In un modello di lavoro ibrido è ipotizzabile una riduzione degli spostamenti per motivi di lavoro che sarà, comunque, indipendente dalla quota di lavoro da remoto.

In linea generale, i consumi complessivi di energia elettrica e termica degli edifici non

**Figura 11 – Spostamenti casa-lavoro – Distanze percorse e ed emissioni di anidride carbonica.**



**Figura 12 – Confronto tra i consumi di energia elettrica mensili del 2019 e del 2020. L’istogramma in basso indica il rapporto tra il numero di persone presenti sul posto di lavoro nel 2020 rispetto al 2019.**

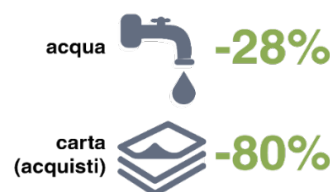


variano proporzionalmente con il numero di persone presenti ma dipendono in primo luogo dalla specifica destinazione d’uso dell’immobile e dalla tipologia dell’involucro edilizio e degli impianti installati; inoltre l’attuale configurazione impiantistica dei diversi stabili non consente la disattivazione totale del riscaldamento e del raffrescamento negli spazi non occupati dal personale. Con riferimento all’energia elettrica, la percentuale massima di riduzione dei consumi ottenibile con un alto tasso di lavoro da remoto è di circa il 10 per cento, a parità di numero di edifici e di dotazioni impiantistiche (cfr. Figura 12).

I consumi di gas metano dipendono in forte misura anche dalle temperature esterne registrate nella stagione invernale. Durante il primo lockdown del 2020 molti impianti di climatizzazione invernale sono

rimasti accesi 24 ore al giorno con l’utilizzo di sola aria esterna (fredda) per garantire il massimo ricambio di aria. Per questi motivi non si sono registrate variazioni significative nei consumi di gas metano rispetto al corrispondente periodo del 2019. I consumi di acqua possono ridursi in misura proporzionale al numero di persone presenti. Per la carta ci si può attendere una riduzione più che proporzionale grazie a una minore propensione alla stampa indotta dalle nuove modalità di lavoro.

**Figura 13 – Acqua e carta: variazioni percentuali tra i consumi del periodo marzo-giugno 2020 nel raffronto con lo stesso periodo del 2019.**







## Salute e sicurezza delle persone

Malattie, infortuni, rischi connessi con il lavoro a distanza

Durante l'emergenza si è registrata una forte riduzione degli infortuni in itinere e in servizio (rispettivamente 15 e 19 nel 2020 rispetto ai 65 e ai 43 del 2019) e dei giorni di assenza per malattia (24.000 giorni nel 2020 rispetto ai 40.000 del 2019); rimane contenuto il numero degli infortuni domestici; restano peraltro da valutare gli effetti sulla salute derivanti dall'utilizzo continuativo di dotazioni personali non ergonomiche che risultano abbastanza diffuse tra il personale (e, più in generale, della perdita di presidio su questi aspetti da parte della Banca) e quelli connessi con i rischi psicosociali.

## Nel 2020 si è registrata una riduzione degli infortuni in servizio e in itinere...

Nel 2020 si sono significativamente ridotti sia gli infortuni in servizio sia quelli nel percorso casa-lavoro (in itinere), come si evince dalla Figura 14. Quattro dei diciannove infortuni in servizio sono accaduti a casa.

Il numero medio di giorni di assenza per singolo infortunio si è ridotto per gli infortuni in itinere mentre non ha subito variazioni significative per gli infortuni in servizio. Tra il 2019 e il 2020 il numero dei giorni totali di assenza per infortuni si è ridotto di 894 giorni, passando da 1.280 a 386 giorni di assenza, equivalenti a circa 4 Full-Time Equivalent (FTE).

In un regime di lavoro ibrido è ipotizzabile una riduzione del numero di infortuni in itinere: l'entità di questa riduzione sarà

probabilmente correlata con la quota di lavoro da remoto.

## ... e delle assenze per malattia

Nel 2020 si è registrata una flessione significativa nel numero delle persone assenti per malattia (cfr. Figura 15).

Rispetto all'anno precedente i giorni di assenza per malattia si sono ridotti di 15.644 giorni, equivalenti a circa 71 FTE.

Le motivazioni di questa diminuzione possono essere diverse, connesse ad esempio a una minore diffusione delle malattie stagionali in relazione alla ridotta interazione sociale e alla già citata riduzione degli infortuni; il lavoro a distanza può anche probabilmente permettere alle persone di superare indisposizioni temporanee o che determinano vincoli alla mobilità.

Figura 14 – Infortuni (in itinere e in servizio) nel periodo 2016-2020.

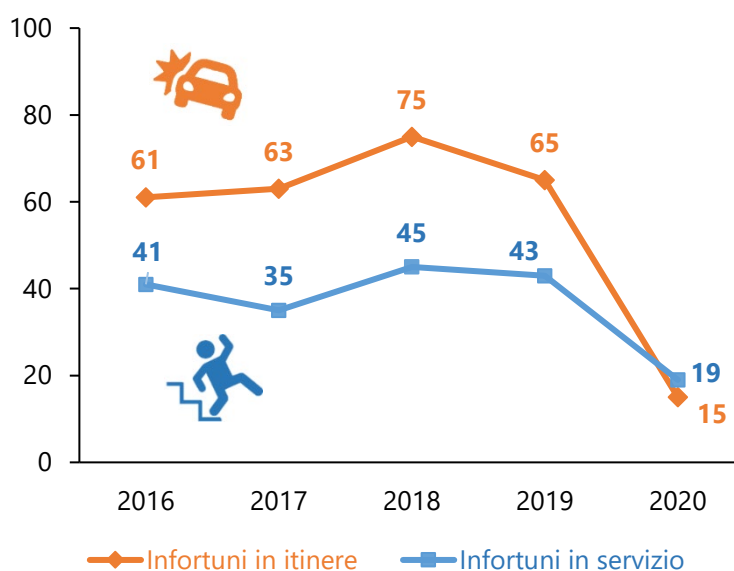
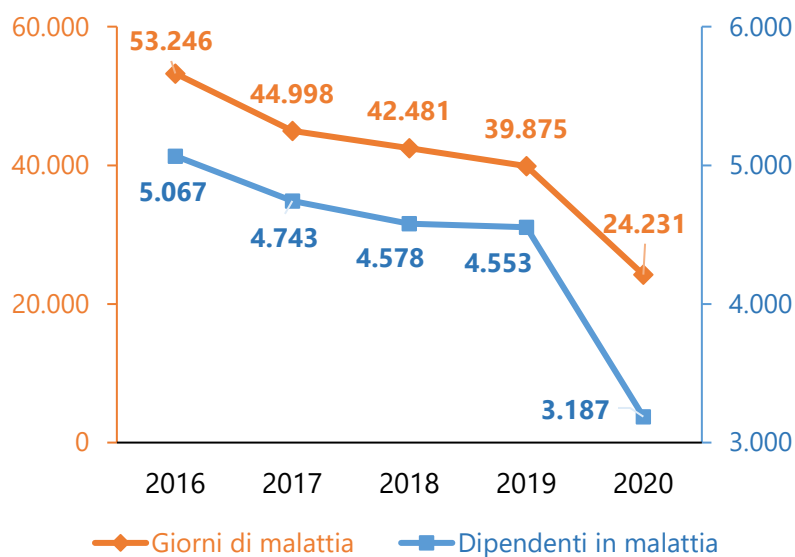


Figura 15 – Assenza per malattia (giorni e numero di dipendenti) nel periodo 2016-2020.



### Attenzione all’ergonomia delle postazioni di lavoro da remoto e alle condizioni individuali

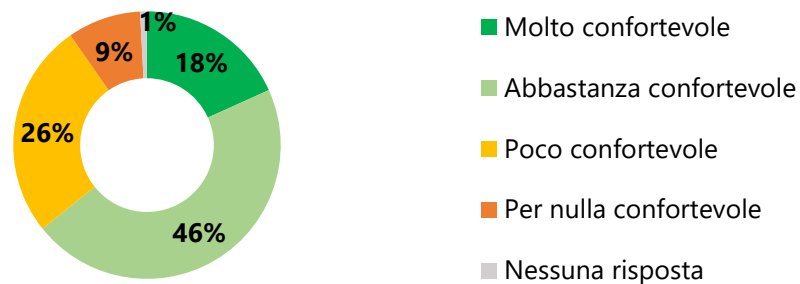
Oltre un terzo dei partecipanti al sondaggio al personale segnala un’ergonomia della postazione di lavoro da remoto poco o per nulla confortevole. Il 44 per cento dei partecipanti ha inoltre segnalato l’utilizzo del solo PC portatile di Banca senza l’adozione di ulteriore strumentazione a sostegno del lavoro quotidiano. La sedia ergonomica è utilizzata soltanto nel 25 per cento dei casi. Queste informazioni sono mostrate nella Figura 16 e nella Figura 17.

Potrebbero pertanto sussistere rischi per la salute delle persone nel caso di utilizzo continuativo e prevalente di dotazioni individuali non ergonomiche.

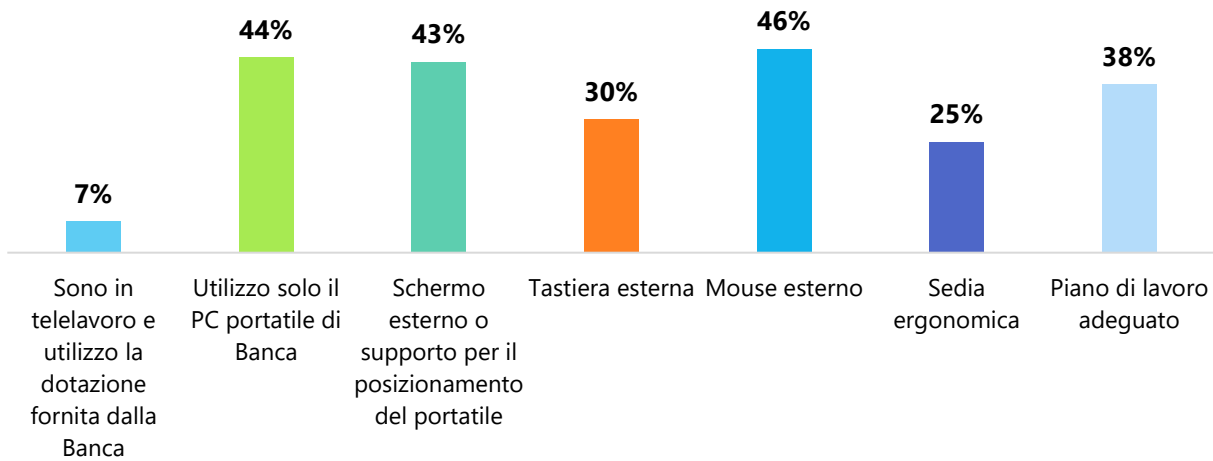
Sul fronte dei rischi psicosociali, l’11 per cento dei partecipanti al sondaggio ritiene di avere bisogno di supporto o sostegno in una situazione di emergenza caratterizzata da un ampio ricorso al lavoro a distanza; di questi il 50 per cento dichiara di aver bisogno di strumenti, tecniche e formazione per lavorare al meglio nei team ibridi, il 32 per cento manifesta esigenze legate al sostegno psicologico. L’8 per cento dei partecipanti dichiara di svolgere il proprio lavoro con poca serenità. È ipotizzabile che queste percentuali si riducano quando ci saranno un ritorno alla normalità e quote di lavoro da remoto più basse.

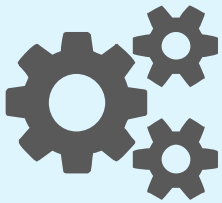


**Figura 16 – Sondaggio al personale - Risposte alla domanda: "Quando lavori a distanza come valuti complessivamente l'ergonomia della tua postazione di lavoro?"**



**Figura 17 – Sondaggio al personale - Risposte alla domanda: "Quando lavori a distanza quali tra questi strumenti e attrezzature utilizzi?"**





# La lavorabilità da remoto dei processi

e i sottosistemi organizzativi

La Banca è composta da sottosistemi organizzativi che differiscono tra di loro per il grado di flessibilità della prestazione di lavoro nello spazio e nel tempo.

Questo è un aspetto cruciale ai fini del disegno di una nuova organizzazione, che deve essere adattabile alle diverse caratteristiche dei sottosistemi.

## La Banca è composta di diversi sottosistemi organizzativi e processi con diversi gradi di telelavorabilità

Da una rilevazione aggiornata a inizio 2021 emerge che la maggior parte dei processi (56 per cento) è interamente lavorabile da remoto e il 31 per cento lo è prevalentemente: ciò permette alla Banca un'ampia scelta riguardo alle soluzioni organizzative che può adottare nelle diverse realtà. Nel 4 per cento esistono vincoli rilevanti al lavoro da remoto e nel 9 per cento dei casi questa possibilità è preclusa (Figura 18).

Il dato di sintesi a livello di Banca nasconde in realtà una marcata differenziazione tra le diverse funzioni. Infatti, un'analisi dei dati dell'indagine per le diverse funzioni owner dei processi fa emergere che:

- risente maggiormente dei vincoli alla telelavorabilità (53 per cento di processi non telelavorabili) il Dipartimento Circolazione monetaria e pagamenti al dettaglio, con particolare riferimento alle attività connesse alla produzione e alla distribuzione delle banconote,
- seguono i Dipartimenti Immobili e appalti, Informatica e Risorse umane, comunicazione e informazione per le attività di gestione degli stabili e della sicurezza fisica, gestione dei centri elaborativi e supporto informatico, assunzione del personale, sorveglianza

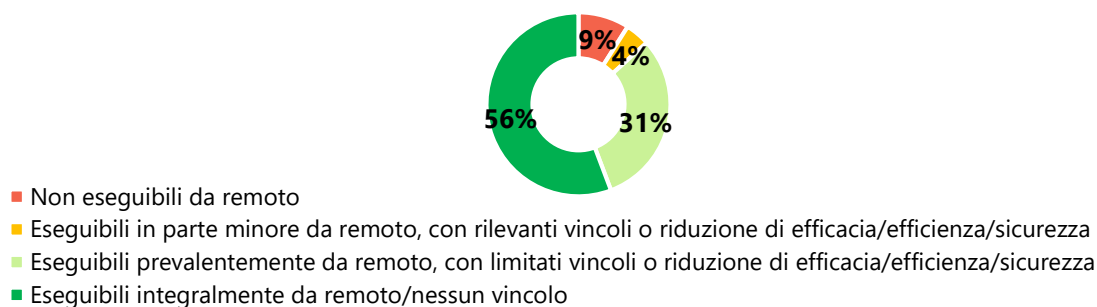
sanitaria, gestione degli archivi e della corrispondenza cartacea.

Per le Filiali emerge la seguente valutazione, diversificata per le funzioni svolte:

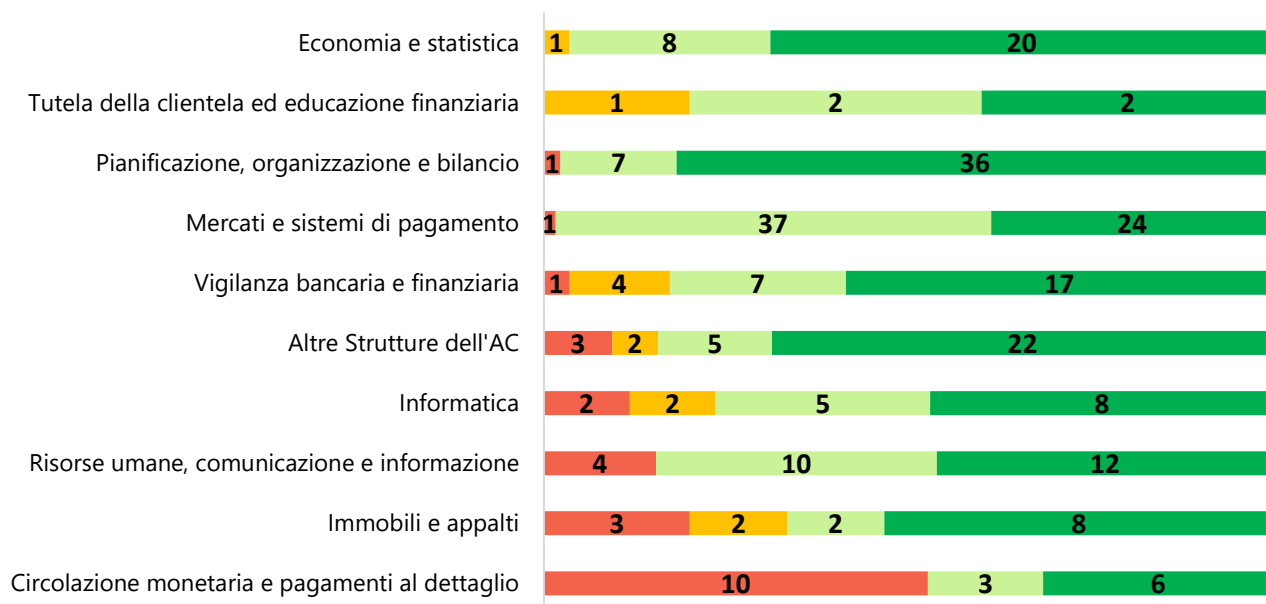
- sono integralmente o prevalentemente telelavorabili le attività riconducibili alla ricerca economica, all'Arbitro Bancario e Finanziario, all'In-house Credit Assessment System (ICAS), alla vigilanza fatta eccezione per quella ispettiva;
- pur avendo adeguato i processi per consentire di svolgere a distanza almeno alcuni segmenti di attività, alcuni comparti, per loro natura, esigono la presenza nei locali della Banca (trattamento del contante, servizio di tesoreria, servizi nell'ambito del sistema dei pagamenti, attività allo sportello, alcune attività di supporto);
- le divisioni di gestione del sistema dei pagamenti (GSP) sono le unità nelle quali si concentrano i processi con telelavorabilità minima.

Le figure seguenti forniscono una panoramica dei processi e della loro telelavorabilità, in forma aggregata, nelle diverse funzioni dell'AC e in Filiale.

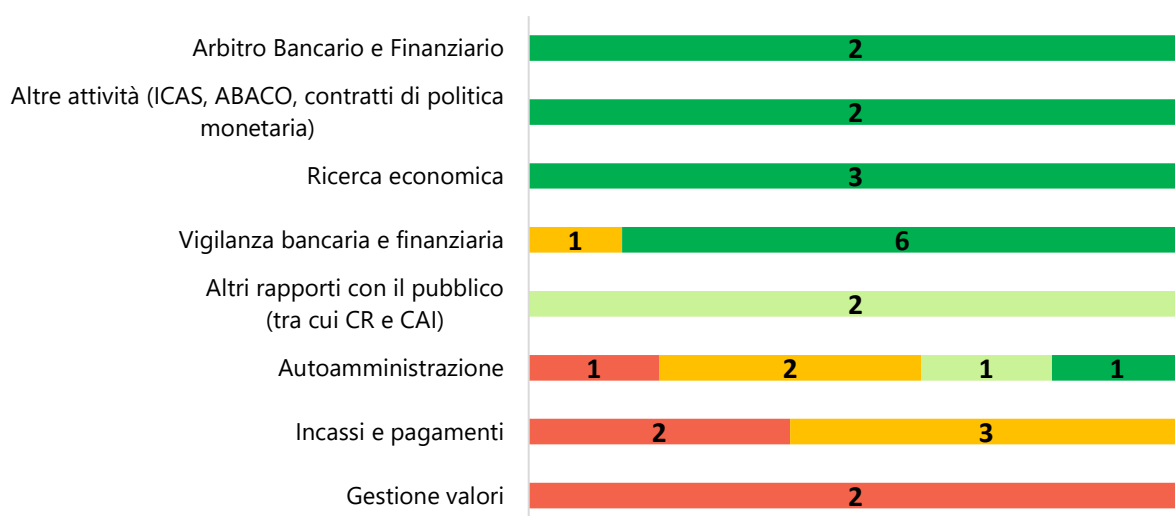
**Figura 18 – Telelavorabilità di 278 processi ORM e macro-attività presso AC e Filiali.**



**Figura 19 – Telelavorabilità di 278 processi ORM e macro-attività indagati associati alle diverse funzioni owner (scala di graduazione analoga alla figura precedente).**



**Figura 20 – Telelavorabilità delle attività svolte presso le Filiali. Per la rete territoriale è stato coinvolto un campione di 6 Filiali capoluogo di regione (Roma, Milano, Torino, Napoli, Palermo, Firenze) e analizzati 8 comparti di attività (scala di graduazione analoga alla figura precedente).**

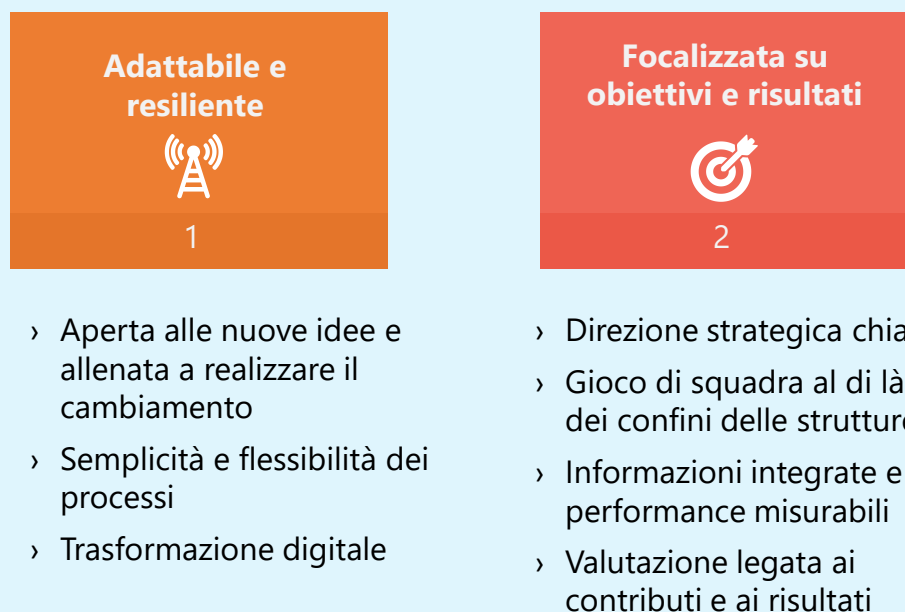






# 3. Perché ripensare l'organizzazione





- › Aperta alle nuove idee e allenata a realizzare il cambiamento
- › Semplicità e flessibilità dei processi
- › Trasformazione digitale

- › Direzione strategica chiara
- › Gioco di squadra al di là dei confini delle strutture
- › Informazioni integrate e performance misurabili
- › Valutazione legata ai contributi e ai risultati

**Figura 21 – Visione organizzativa**

### Un nuovo modello ibrido rappresenta un'opportunità strategica di cambiamento...

Considerando le valutazioni sui parametri e in una visione più ampia, l'adozione di un modello di lavoro ibrido può rappresentare per la Banca una opportunità strategica.

Un nuovo modello ibrido infatti:

- 1 può operare da acceleratore nel percorso di trasformazione organizzativa, con il vincolo di assicurare sempre servizi di elevata qualità al Paese e garantire un efficace presidio dei rischi; può contribuire a far sì che la Banca si proponga, anche nel confronto con le altre Istituzioni, come capace di innovare e attrarre talenti, pronta a operare in un contesto che, dopo la pandemia, potrebbe essere profondamente rinnovato;

- 2 permette di essere socialmente responsabili, attenti al benessere delle persone che lavorano in Banca e ai benefici per la collettività, e di ridurre l'impronta ambientale attraverso un modello di lavoro sostenibile.

### ... per una nuova organizzazione

La visione organizzativa di medio-lungo termine per la Banca si concentra lungo quattro assi (illustrati in Figura 21).

L'adattabilità e la resilienza sono caratteristiche chiave per una organizzazione che sia in grado di anticipare e reagire efficacemente ai cambiamenti, anche improvvisi. È necessario promuovere la realizzazione di processi semplici, adattabili a variazioni di contesto o di funzionalità, eseguibili con diverse modalità di lavoro e in mobilità.



### Attenta alle persone



3

- › Valori condivisi, inclusione, apertura
- › Fiducia, responsabilizzazione e motivazione

### Con un modello sostenibile



4

- › Riduzione degli spostamenti
- › Efficienza energetica
- › Ottimizzazione degli spazi

Fattore abilitante è proseguire nel percorso di trasformazione digitale dei processi. Anche sotto il profilo della gestione del cambiamento, diventa cruciale sviluppare una maggiore apertura alle nuove idee e mettere in campo iniziative per rendere l'organizzazione allenata a realizzare innovazioni.

Il modello ibrido è l'occasione per promuovere un'organizzazione che sia più focalizzata sugli obiettivi da conseguire e sui risultati raggiunti. Elementi chiave sono una direzione strategica chiara ai diversi livelli, la misurazione degli obiettivi aziendali con informazioni efficaci e integrate, un collegamento più diretto tra la valutazione di strutture e persone e i risultati organizzativi conseguiti, il gioco di

squadra e la collaborazione oltre i confini delle strutture.

Le persone sono la nostra risorsa più importante, su cui si basa una nuova organizzazione. Fattori di successo per un nuovo modello sono la fiducia reciproca tra le persone e con i capi, la motivazione e la responsabilità delle persone, la presenza di valori forti e condivisi, l'apertura alle diverse opinioni, l'inclusione e la valorizzazione delle diversità.

Un modello di lavoro ibrido è anche lo stimolo per realizzare una Banca con attività sempre più sostenibili che, attraverso la riduzione degli spostamenti e una maggiore efficienza energetica, sia attenta all'ambiente.

## **Per raggiungere la visione è necessario un percorso in cui tutte le variabili organizzative evolvono in modo sincrono e coerente**

Si tratta di intraprendere un percorso, per molti versi nei fatti già iniziato, che – a partire dalla definizione di un modello di lavoro ibrido con una quota di lavoro equilibrata per cogliere i possibili benefici organizzativi – porti a un’evoluzione sincrona e coerente di tutte le variabili chiave. È però importante affrontare apertamente i nodi esistenti, tenendo conto delle criticità presenti, specialmente per alcune tipologie di attività, in un maggior ricorso al lavoro a distanza (differenziando quindi all’interno della Banca il ricorso allo stesso) senza rischiare di incidere sull’efficacia delle funzioni istituzionali e, nel tempo, sul capitale umano dell’Istituto.

### **Il benchmarking**

Prima di delineare questi aspetti, è utile dare uno sguardo alle esperienze di altre Istituzioni e aziende in questo campo. Attraverso un canale di scambio continuo, sono state raccolte informazioni su alcune banche centrali dell’Eurosistema e istituzioni e aziende italiane.

Le banche centrali interessate si trovano a diversi stati di avanzamento dei lavori per il nuovo modello ibrido. La maggior parte ha messo in campo un progetto e sta sviluppando analisi e idee per il new normal; quattro banche centrali sono più vicine a definire il nuovo modello, ma nella

maggior parte dei casi allo stato attuale non è stata ancora definita una posizione ufficiale.

L’orientamento prevalente è di consentire alle persone tra i 2 e i 3 giorni di lavoro da remoto a settimana. In alcuni casi si prevedono schemi che permettono periodi continuativi di lavoro a distanza. Nelle modalità di gestione, si va da modelli più regolati e accentrati a modelli più flessibili. In alcuni casi, ad esempio, i dipendenti devono definire in anticipo quanti e quali giorni della settimana lavorare da casa, con una scelta che rimane fissa per un periodo prolungato di tempo oppure la possibilità di accedere (e in quale misura) al lavoro da remoto viene definita da analisi fatte centralmente sulla telelavorabilità dei processi e su una valutazione delle caratteristiche individuali delle persone. Più raramente si prevede un modello senza limiti al numero dei giorni di lavoro a distanza con ampia flessibilità di programmazione. Molte delle banche centrali che non hanno ancora definito una posizione ufficiale sono orientate verso schemi tendenzialmente flessibili.

Quanto all’orario di lavoro, la timbratura di inizio e fine della prestazione da remoto non è generalmente prevista; è applicata solo in relazione alle previsioni della legislazione nazionale oppure per attività caratterizzate da orari rigidi.

Con riferimento al disegno degli uffici:

- in un terzo dei casi la condivisione delle postazioni di lavoro è già adottata o è presa in considerazione per il dopo

emergenza. In alcuni casi la condivisione della scrivania è prevista solo per le persone che scelgono di ricorrere in misura maggiore al lavoro a distanza;

- in altri casi si ritiene di mantenere un rapporto 1:1 tra dipendenti e scrivanie, riducendo lo spazio pro-capite, tenuto conto che con quote di lavoro a distanza maggiori ci sarà un minor affollamento negli uffici;
- sono diffusi i casi di riprogettazione degli spazi in un'ottica *activity based*.

In Italia, al di là della disciplina di emergenza (in particolare i decreti legge Cura Italia e Rilancio, nn. 18 e 34 del 2020), la normativa di riferimento resta la legge n. 81/2017, che disciplina il lavoro agile quale modalità in cui la prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno, senza una postazione fissa e senza precisi vincoli di luogo o di orario, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale.

Nella Pubblica Amministrazione (PA) una delle principali innovazioni – introdotta dal decreto legge n. 34 del 2020 – riguarda la previsione del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) quale sezione del Piano della performance. Nel POLA – che ciascuna amministrazione è chiamata a redigere ogni anno entro il 31 gennaio – vengono individuate le modalità attuative del lavoro agile. Il POLA definisce in

particolare le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, della qualità dei servizi erogati.

Dal rapporto dell'Osservatorio Smart working del Politecnico di Milano (novembre 2020), che fa il punto sulla diffusione dello smart working nel settore privato e nelle Pubbliche Amministrazioni, emerge che, per adattarsi alla nuova normalità del lavoro, il 70 per cento delle grandi imprese aumenterà le giornate di lavoro da remoto, portandole in media da uno a 2,7 giorni alla settimana. Il 65 per cento coinvolgerà più persone nelle iniziative di smart working, il 42 per cento includerà profili prima esclusi, il 17 per cento agirà sull'orario di lavoro. Una grande impresa su due interverrà sugli spazi fisici al termine dell'emergenza, differenziandoli (29 per cento), ampliandoli (12 per cento) o riducendoli (10 per cento). Nelle Pubbliche Amministrazioni saranno introdotti progetti di smart working (48 per cento), aumenteranno le persone coinvolte nei progetti (72 per cento) e si lavorerà da remoto in media 1,4 giorni alla settimana (47 per cento), rispetto alla giornata media attuale.



# 4. ● Un nuovo modello ibrido

## I principi di un nuovo modello di lavoro ibrido...

Alla luce dei risultati delle analisi condotte, per conseguire i benefici e contenere i rischi, un nuovo modello ibrido, con una combinazione di lavoro in presenza e a distanza si baserà sui seguenti principi, in linea con la visione organizzativa complessiva:

- 1 Differenziato**, con la possibilità di adattare il modello alle peculiarità di funzioni, attività e processi e alla loro evoluzione nel tempo
- 2 Decentrato**, con la possibilità di affidare alcuni aspetti applicativi ai livelli organizzativi più vicini alle attività e che meglio conoscono i contesti lavorativi
- 3 Semplice**, per facilitare il ricorso al lavoro ibrido e contenere gli oneri amministrativi e di gestione del sistema
- 4 Attento alle persone**, basato sulla volontarietà della fruizione e sulla flessibilità della prestazione, con attenzione all'inclusione e all'equilibrio tra vita personale e professionale, nel rispetto delle esigenze delle attività e delle funzioni
- 5** Basato sulla **fiducia reciproca** tra responsabili delle unità e collaboratori e sull'**autonomia** e sulla **responsabilità** delle persone

- 6 Orientato ai risultati**, per promuovere una maggiore valorizzazione del contributo del lavoro svolto e dei risultati raggiunti rispetto alla presenza sul luogo di lavoro e alla durata della prestazione

### ... e gli elementi essenziali

In linea con i principi indicati, si illustrano gli elementi essenziali che dovranno caratterizzare il nuovo modello di lavoro ibrido.



#### Quanto lavoro a distanza

Le analisi svolte all'interno della Banca e il confronto con alcune organizzazioni esterne suggeriscono di adottare un modello flessibile e basato sulla volontarietà della scelta. Occorre individuare una soluzione di equilibrio con un numero di giorni di lavoro a distanza maggiore di quello attualmente previsto dalla normativa ma che consenta di garantire la funzionalità dei processi e di preservare la socializzazione tra le persone e, nel contempo, realizzare i benefici per la Banca, le persone e la collettività derivanti dall'adozione di un modello ibrido.

Il numero di giorni di lavoro a distanza consentito alle persone non può però essere uguale per tutte le funzioni ma potrà essere minore per le attività per cui è più importante la presenza fisica e verrebbe

escluso per alcuni processi e attività che richiedono una costante presenza fisica nella sede di lavoro. Entro certi limiti, il lavoro a distanza potrà anche essere maggiore rispetto allo standard, per quelle attività con elevato tasso di lavorabilità da remoto e con ridotte esigenze di interazione personale.

In presenza di eventuali future emergenze la possibilità di lavorare a distanza dovrà poter essere ampliata: la pandemia ha messo in evidenza la necessità di poter attivare in via straordinaria percentuali più elevate di lavoro a distanza per far fronte a situazioni eccezionali (es. una nuova crisi sanitaria o calamità naturali) al fine di garantire la continuità delle funzioni e la salute e la sicurezza delle persone, anche limitatamente a determinate aree geografiche o ad alcune strutture o attività.



### Modalità di fruizione

La fruizione dei giorni di lavoro a distanza deve essere compatibile con il regolare svolgimento dei processi e delle attività delle strutture. È, quindi, importante prevedere una programmazione delle giornate di lavoro a distanza che, nel rispetto del principio della volontarietà della fruizione e per consentire un'efficace gestione del modello, deve essere basata sulle indicazioni del responsabile dell'unità operativa e su un mutuo adattamento tra i componenti dei team di lavoro. In presenza di specifiche e motivate esigenze lavorative

potrebbe, inoltre, essere necessario richiedere alle persone la presenza nella sede di lavoro.

Considerato che la socialità rappresenta uno degli aspetti di maggiore attenzione del modello ibrido, è opportuno favorire un'alternanza periodica tra lavoro in presenza e lavoro a distanza per stimolare una frequente interazione in presenza tra le persone.



### Tempo del lavoro a distanza

La prestazione a distanza ha una durata equivalente alla prestazione in presenza, da collocare entro l'arco di normale operatività della struttura di appartenenza.

Le modalità della prestazione tengono conto dell'obiettivo di efficace svolgimento delle attività e delle esigenze delle persone e devono essere concordate con il responsabile dell'unità, che nell'organizzazione del lavoro può prevedere delle finestre di contattabilità per facilitare l'interazione trasversale tra persone.



### Diritto alla disconnessione

La conciliazione dell'attività lavorativa con la vita privata dipende, soprattutto nel lavoro a distanza, anche dagli accorgimenti

che si adottano per evitare un'eccessiva commistione tra casa e ufficio.

È importante riconoscere alle persone un "diritto alla disconnessione", cioè a non essere contattate, se non in casi eccezionali, una volta terminata la prestazione lavorativa e, comunque, oltre certi orari e nei giorni non lavorativi; in questo modo vengono meglio definiti i confini tra l'attività lavorativa e la vita personale con effetti positivi sul benessere psico-fisico delle persone.



### Periodi estesi di lavoro a distanza

Per venire incontro all'esigenza di alcune persone, il modello ibrido dovrà prevedere la possibilità di lavorare a distanza per periodi di tempo più o meno prolungati, compatibilmente con la specifica tipologia di lavoro. Questa possibilità riguarderebbe prioritariamente le persone che si trovano in situazioni meritevoli di tutela (es. terapie salvavita, persone con disabilità, gravidanza).



### Luogo di lavoro a distanza

In linea con l'obiettivo del lavoro a distanza di favorire la conciliazione tra vita personale e professionale, si riconosce la possibilità di una ampia scelta sul luogo da

cui prestare l'attività lavorativa. Esistono però alcune esigenze primarie che occorre garantire in ogni caso: le persone devono essere responsabili nello scegliere luoghi che rispettino i requisiti di salute e sicurezza, assicurino la riservatezza delle informazioni che vengono trattate e dispongano di connessioni di qualità per assicurare la funzionalità dei processi e l'interazione con le altre persone.

Nella stessa direzione va favorita una maggiore flessibilità nell'ambito dei locali della Banca, per permettere alle persone di lavorare da uffici diversi dalla propria postazione abituale.



### Lavoro in presenza

La maggiore flessibilità che caratterizza il lavoro a distanza offre l'opportunità di rendere più agile anche il lavoro in presenza, riducendo gli oneri per le persone e per le strutture e attribuendo maggiore rilievo al lavoro per obiettivi. Le due modalità di lavoro, infatti, sono tra loro fortemente interrelate.



### Ruoli e responsabilità ai diversi livelli

Un modello differenziato, basato su un'applicazione decentrata, richiede il coinvolgimento di posizioni di

responsabilità a diversi livelli, in relazione ai ruoli rivestiti. A livello di Dipartimento emerge l'esigenza di una funzione di coordinamento, volta a favorire un'applicazione equilibrata del modello con una visione trasversale tra le strutture. A livello di Struttura è necessario definire le concrete modalità applicative relative ai profili di flessibilità consentiti dal modello. Nelle divisioni risiede la responsabilità della programmazione delle attività e dei giorni di lavoro a distanza, con una focalizzazione sugli obiettivi, sul coordinamento, sul team building e sulla condivisione di informazioni tra le persone.

\* \* \*

Tenuto conto degli elementi essenziali del modello di lavoro, dell'obiettivo di garantire efficacia ed efficienza delle funzioni e la socialità e, al contempo, permettere alle persone di ricorrere a un maggiore lavoro a distanza, si può stimare una quota orientativa media di lavoro a distanza a livello di Istituto intorno al 30 per cento.







# 5. ● Ridisegnare l'organizzazione

## Ridisegnare l'organizzazione della Banca attraverso 21 interventi

Per realizzare in modo efficace ed efficiente il nuovo modello di lavoro ibrido è tutta l'organizzazione che deve tendere in modo coerente verso un nuovo assetto.

Con una visione di insieme, sono stati individuati i gap da colmare e 21 linee d'azione per le quattro variabili chiave (capitale umano, sistemi organizzativi, IT, logistica). Gli interventi hanno un diverso

livello di definizione: alcuni sono già in campo, altri in via di completamento; altri ancora richiedono una fase di studio tecnico e investimenti di medio-lungo termine; alcuni, di rilevante impatto, necessitano di un accordo con i sindacati.

Le prossime pagine forniscono, per ciascuna variabile, una sintesi dei gap e degli interventi progettati, corredati da una visione della funzione.

**Figura 22 – Quadro delle 21 linee d'azione per ridisegnare l'organizzazione.**

### Capitale umano

1. Gestione del tempo
2. Modello retributivo
3. Formazione
4. Salute e sicurezza nel lavoro ibrido
5. Gestione della performance delle persone
6. Welfare aziendale e benessere organizzativo

### IT

1. Servizi ICT per la comunicazione e la collaborazione
2. Destrezza digitale e consapevolezza sui cyber risk
3. Digitalizzazione dei processi e servizi in mobilità
4. Trasformazione del digital workplace
5. ICT e spazi di lavoro



### Sistemi organizzativi

1. Revisione dei processi
2. Misurazione delle performance organizzative
3. Adeguamento sistema ORM e di continuità operativa
4. Decentramento e delega di responsabilità
5. Revisione degli assetti

### Logistica

1. Revisione degli ambienti in ottica smart
2. Sistema informativo per lo smart office e il co-working
3. Rinnovo degli impianti tecnologici
4. Smart building
5. Evoluzione servizi di facility management



## Capitale umano

Le persone sono la risorsa più importante che abbiamo e il fattore di successo per realizzare una nuova organizzazione del lavoro.

In un modello ibrido è essenziale sviluppare rapporti di fiducia reciproca nell'ambito dei team di lavoro e tra responsabili e collaboratori, ai diversi livelli organizzativi. Le capacità comportamentali delle persone diventano ancora più rilevanti (attitudine alla collaborazione, proattività, flessibilità, networking).

I responsabili delle unità hanno un ruolo centrale nella gestione del nuovo modello: sviluppare una chiara visione del lavoro del gruppo, sostenere la motivazione delle persone, farle sentire parte di un contesto sociale e organizzativo, progettare momenti di aggregazione e di condivisione delle informazioni.

Il quadro degli interventi per la gestione del capitale umano si articola nelle sei linee d'azione presentate in questo capitolo, volte a:

- includere e coinvolgere il personale,
- concentrarsi sugli obiettivi, premiare più la performance che la presenza,
- sviluppare le potenzialità gestionali e di leadership dei manager.



## 1. Gestione del tempo

La leva del time management, con la definizione delle policy e l'individuazione del modello di organizzazione delle prestazioni lavorative, gli strumenti per la programmazione e il coordinamento a beneficio dei capi e delle persone, sono elementi fondamentali per implementare un nuovo modello di organizzazione del lavoro.

Rilevano in primo luogo l'aggiornamento delle policy e delle regole sulla gestione del tempo; seguirà la diffusione di buone prassi, anche attraverso la creazione di network di famiglie professionali.

A seguito degli approfondimenti condotti, saranno valutate le esigenze di sviluppo applicativo del sistema informativo Siparium (anche per la programmazione delle presenze).



## 2. Modello retributivo

Una nuova organizzazione del lavoro più flessibile e basata su autonomia e responsabilità deve valorizzare maggiormente il contributo effettivo delle prestazioni e i risultati raggiunti dalle persone.

Con quote di lavoro a distanza significativamente più elevate che in passato, cambiano alcuni termini di riferimento (ad esempio si riducono le voci collegate allo straordinario e al plus orario).

Vi è l'opportunità di rivedere le voci retributive direttamente impattate dall'introduzione di un modello di lavoro ibrido per trovare un nuovo equilibrio e garantire l'equità del sistema degli incentivi.



## 3. Formazione

Compito della formazione è quello di sostenere la transizione con un programma volto a sviluppare le competenze necessarie a lavorare efficacemente nel modello ibrido secondo tre principali filoni di azione.

*Formazione manageriale e comportamentale:* l'obiettivo è sviluppare nei capi e nelle persone il mindset necessario al cambiamento di paradigma e le competenze necessarie anche per organizzare attività da remoto per obiettivi e gestire prestazioni secondo schemi non tradizionali (es. condivisione di risorse a prescindere dalla struttura o località di appartenenza/residenza). Modalità: formazione in presenza e on-line, coaching e group coaching.

*Destrezza digitale:* l'obiettivo è innalzare la capacità di utilizzare in modo efficace e appropriato gli strumenti digitali di lavoro, in ufficio e da remoto. Modalità: formazione in presenza e online, reverse mentoring, gruppo di progetto aperto. Quest'ultimo: lavorerà a un sistema per rendere più diffuse e facilmente reperibili le informazioni sull'uso degli strumenti digitali in Banca per favorire l'emergere di

soluzioni innovative; includerà persone di diverse funzioni, che saranno dedicate a tempo parziale o totale al progetto e lavoreranno applicando metodologie per l'innovazione.

*Iniziative specifiche per accompagnare*, nei casi in cui sarà necessario, i diversi progetti dell'intero programma.



#### **4. Salute e sicurezza nel lavoro ibrido**

Il modello di lavoro ibrido, basato sulla coesistenza di lavoro in presenza e da remoto, richiede una particolare attenzione agli aspetti di ergonomia in relazione al più ampio utilizzo del PC portatile e ai rischi connessi con il lavoro da casa. Sarà rafforzata l'azione di informazione e formazione sulle cautele che il singolo deve adottare fuori dall'ordinario ambiente di lavoro, di carattere ergonomico e ambientale (es. corretta postura, fattori di rischio). L'informativa sui rischi nel lavoro agile (art. 22 della legge 81/2017), volta a formare e responsabilizzare i lavoratori sui rischi esterni all'azienda, verrà integrata con un vademecum che metterà più in evidenza i punti di attenzione nel lavoro da casa (anche considerando gli infortuni domestici) e le buone prassi per evitare i rischi di affaticamento fisico e mentale (regole di ergonomia, rispetto delle pause, corretta convocazione di riunioni e uso delle mail, modi per evitare il rischio di isolamento). Prosegue l'offerta, avviata sin dalla prima fase dell'emergenza, di pillole formative sulla salute nel lavoro a distanza all'interno della rubrica "Mens sana in

corpore sano" disponibile sul portale della formazione.

Incidendo sul numero di persone presenti negli ambienti di lavoro della Banca, il modello di lavoro ibrido richiederà la revisione della valutazione dei rischi tradizionali, ad esempio per le implicazioni sul presidio del rischio incendio e sull'organizzazione degli addetti all'emergenza o al primo soccorso. Occorre rivedere gli schemi delle procedure per la gestione dell'emergenza e adottare ancora di più il principio di una formazione ridondante; prendere contatti con le strutture pubbliche di soccorso affinché, in base alla situazione locale, venga garantito all'occorrenza un arrivo tempestivo dei soccorsi; assicurarsi che ci sia personale esperto in presenza per l'assistenza a persone con disabilità in caso di emergenza.

Tutelare la salute non significa solo proteggere i lavoratori dai rischi e dai possibili danni fisici ma anche tutelare la condizione psicofisica delle persone. Un nuovo processo di valutazione dello stress lavoro correlato consentirà, con l'ausilio di un questionario soggettivo di supporto predisposto da esperti della metodologia INAIL, di far emergere le eventuali situazioni di disagio lavorativo e di individuare le misure di mitigazione del rischio da stress.



## 5. Gestione delle performance delle persone

L'adozione di un modello ibrido mette sotto stress il sistema di gestione della performance soprattutto riguardo alla valutazione della prestazione e delle modalità di comunicazione, coordinamento e collaborazione tra le persone.

La gestione di una quota più significativa di lavoro svolto da remoto accresce infatti la necessità di avere strumenti affinati di apprezzamento della performance individuale e dell'apporto lavorativo. Per assicurare equità, tali strumenti devono poter prescindere dall'osservazione diretta.

Le azioni potrebbero essere volte a:

- 1) intensificare i momenti di confronto e feedback tra capo e collaboratore sugli obiettivi (per l'Area Manageriale). Saranno definite migliori pratiche per orientare i capi verso una maggiore responsabilizzazione delle persone attraverso obiettivi individuali che siano: a) declinati in piani operativi con obiettivi intermedi; b) allineati con altri obiettivi individuali per favorire la collaborazione nella struttura; c) collegati agli obiettivi delle strutture (cascading);
- 2) utilizzare gli strumenti di programmazione e monitoraggio delle attività, trattati nelle iniziative ICT sui servizi di collaborazione, per il confronto tra capo e collaboratori su deliverables, priorità, stato avanzamento lavori (per entrambe le aree);
- 3) nella prospettiva della revisione dell'Area Operativa, riformare il sistema di valutazione;
- 4) stimolare la collaborazione all'interno dei team anche utilizzando strumenti di valutazione tra pari.



## 6. Welfare aziendale e benessere organizzativo

Nel modello ibrido sarà dedicata una particolare attenzione a favorire le occasioni di socializzazione. La partecipazione l'uno al lavoro dell'altro, lo scambio di idee in un contesto qualificato e inclusivo favoriscono lo sviluppo del capitale umano. C'è un effetto moltiplicativo delle competenze individuali.

Si prevede la definizione di un catalogo di iniziative di aggregazione e il potenziamento degli strumenti per il miglioramento del clima organizzativo (con iniziative di people caring, quali occasioni di ascolto e dialogo con le persone) e saranno promosse iniziative di benessere organizzativo (tra le quali il volontariato aziendale, la tutela dell'ambiente, il team building). Il Centro sportivo sarà sempre più orientato alla promozione di momenti di aggregazione, anche in coordinamento con il CASC che contribuirà a promuovere iniziative aggregative per le persone dell'area romana e delle Filiali in una logica di integrazione con il portale dei flexible benefit.

Il nuovo piano di flexible benefit offrirà anche servizi finalizzati a migliorare le

relazioni tra le persone e il loro benessere psicofisico. Attraverso diversi strumenti (es. sondaggi) saranno periodicamente verificati il livello di soddisfazione, le preferenze e le attese degli utenti.







## Sistemi organizzativi

Il modello ibrido ha implicazioni rilevanti sulla variabile organizzativa. Anche con l'elevato livello di lavorabilità da remoto riscontrato, emerge l'utilità di una revisione dei processi, in chiave di semplificazione, piena applicazione delle tecnologie digitali e mitigazione del rischio.

Un'organizzazione del lavoro più orientata al risultato richiede di far evolvere il sistema di misurazione della performance organizzativa per la valutazione dell'efficacia e dell'efficienza delle strutture e della Banca nel suo complesso. Il modello di lavoro ibrido può avere implicazioni sugli assetti organizzativi, nella direzione di maggiore fluidità e facilità di gestione delle attività. Vi è nel complesso la necessità di favorire ulteriormente delega e decentramento e l'esigenza di disporre di metodi per la gestione dei micro-task nei team di lavoro.

Il quadro degli interventi per i sistemi organizzativi si articola nelle cinque linee d'azione presentate in questo capitolo, volte a:

- semplificare e rendere più resiliente l'organizzazione e i processi,
- misurare e conoscere in ogni momento le performance organizzative ai diversi livelli,
- far collaborare le persone in modo efficace per raggiungere obiettivi comuni.



## 1. Revisione dei processi

Le nuove modalità di lavoro ibrido richiedono un riesame dei processi per razionalizzare e semplificare ulteriormente il loro svolgimento, per renderli più fluidi e ridurre gli oneri di coordinamento.

L'intervento si inserisce in un processo di cambiamento già in corso che vedrà la Banca impegnata negli anni a venire e consiste nel: mappare i processi in cui sono coinvolte le varie strutture ampliando l'attuale mappatura focalizzata solo su quelli del sistema di Operational Risk Management (ORM) e della continuità operativa (BCM) e rendendola funzionale anche ad analisi integrate su efficacia ed efficienza; individuare per ognuno di essi le possibilità di semplificazione, dematerializzazione e automazione; pianificare gli interventi di modifica e implementarli; verificare a distanza di tempo i risultati dell'attività. La semplificazione coinvolgerà anche gli aspetti normativi.

La mappatura dei processi sarà effettuata dalle strutture su impulso e con il coordinamento del Servizio Organizzazione, in collaborazione con il Servizio Pianificazione e controllo. Per mappare i processi si valuterà anche la possibilità di utilizzare nuovi strumenti informatici. I benefici della mappatura sono costituiti dai suoi molteplici utilizzi, sia connessi agli altri interventi di adozione del modello ibrido (ad es: Key Performance Indicators, valutazione dei rischi) che relativi ad altri

aspetti (es: Enterprise Architecture dell'IT, normativa interna).

L'implementazione sarà progressiva a partire dagli interventi prioritari.



## 2. Misurazione delle performance organizzative

In un modello di lavoro ibrido, in cui parte dei dipendenti presta la propria attività da remoto, diviene ancora più importante disporre di un sistema di misurazione delle performance organizzative utile per il monitoraggio del sistema aziendale nel suo complesso.

L'intervento si inserisce in un filone di attività, già avviato e anch'esso pluriennale, che consiste nella definizione, supportata da una fase di analisi, di un sistema di misurazione dei fenomeni aziendali che utilizza dati di input, di output e processi di lavoro al fine di monitorare il funzionamento della macchina aziendale. All'interno del sistema verrà definito un set di indicatori, principalmente di efficacia e di efficienza, dispiegato sui diversi livelli della macrostruttura (Dipartimento, Servizio o Filiale, divisione), per misurare le performance organizzative delle strutture.

Il sistema, per il quale si intende definire un'iniziativa informatica, si costruisce a partire dalle informazioni su input e output, attualmente rilevate dalle procedure Siria e Astra, che consentono di misurare la produttività aziendale e di effettuare le analisi sull'andamento dell'operatività e sull'impegno di risorse per ogni struttura.

Tali informazioni verranno collegate attraverso le mappe dei processi. Caratteristiche del sistema saranno: integrazione tra i dati; bassi oneri a carico delle strutture automatizzando il più possibile le rilevazioni; intervalli di acquisizione dei dati il più possibile brevi.



### **3. Adeguamento del sistema ORM e di continuità operativa**

Le novità che accompagneranno il nuovo modello di lavoro (es: prestazioni lavorative rese da casa e da ufficio, maggiore digitalizzazione dei processi operativi, mutamenti nelle regole dell'orario di lavoro) avranno impatti estesi sul framework ORM-BCM, interessato anche da interventi legati alla necessità di assimilare le lezioni apprese nel corso della crisi pandemica. Il modello ibrido infatti potrebbe da un lato mitigare alcuni rischi, dall'altro introdurre di nuovi o modificare l'entità di quelli esistenti. Principali linee d'azione saranno:

- aggiornare le valutazioni dei sistemi ORM (analisi di criticità, valutazione dei rischi) e BCM (Business impact analysis e Piani di continuità settoriale) con riferimento ai singoli processi as is e to be, tenendo conto della nuova modalità di lavoro, anche sotto il profilo della cyber resilience;
- rivedere il perimetro della business continuity, introducendo criteri di proporzionalità nell'analisi e nella

progettazione delle misure di continuità operativa;

- adeguare il presidio di continuità costituito dalle sale di recovery alle nuove modalità lavorative e ai mutati scenari di rischio.

L'intervento sarà attuato in sintonia con le iniziative nel campo dell'IT e della logistica per l'adozione del modello ibrido.



### **4. Revisione degli assetti per il modello ibrido**

Il lavoro ibrido – caratterizzato da un allentamento del legame tra spazio e tempo della prestazione lavorativa – offre nuove opportunità per ragionare in chiave innovativa sugli assetti organizzativi dell'Istituto, con particolare riguardo al coordinamento delle attività, alla distribuzione del lavoro tra strutture e persone e ai livelli di specializzazione dei diversi punti del territorio. Anche diversi contributi del personale al Libro bianco hanno considerato le possibili implicazioni per la struttura organizzativa.

Al riguardo diventa importante anche verificare il corretto dimensionamento delle unità organizzative: dimensioni elevate – in termini di ampiezza dei compiti e numerosità delle persone, soprattutto nei casi in cui la natura dell'attività svolta richieda frequenti scambi informativi – possono determinare maggiori complessità di gestione delle attività e di controllo dei livelli di socializzazione; dimensioni eccessivamente contenute

possono determinare inefficienze e maggiori rischi operativi per la difficoltà di assicurare un livello adeguato di competenze e scambi informativi.

L'intervento consiste nello svolgere un'analisi ad ampio spettro circa la configurazione e il dimensionamento delle strutture, in AC e sulla rete, alla luce di parametri attinenti all'utilizzo flessibile delle risorse, ai carichi operativi sulle unità, al coordinamento delle attività, alla complessità e al grado di rischio delle stesse; verrà svolta una analisi di benchmarking con le banche centrali più vicine alla realtà della Banca d'Italia e valutate eventuali modifiche agli assetti, anche volte a riequilibrare lo span of control dei responsabili delle unità sia in aumento che in riduzione.



## **5. Decentramento e delega di responsabilità**

Il lavoro a distanza richiede un decentramento delle responsabilità ai vari livelli dell'organizzazione, oltre che una crescita della capacità delle persone di svolgere le attività con maggiore autonomia.

Il sistema attuale concentra molte decisioni sul livello organizzativo della Direzione del Servizio e della Filiale; ciò può comportare

tempi di assunzione delle decisioni e di comunicazione più lunghi.

L'obiettivo è quello di proseguire nel percorso, avviato con la riforma dei Dipartimenti, di avvicinare le decisioni ai punti organizzativi dove vi sono conoscenze e capacità per assumerle. La pandemia, che ha imposto elevate quote di lavoro a distanza, ha fatto emergere opportunità in questo campo, confermate nel sondaggio al personale e nell'attività di sperimentazione, oltre alla necessità di intervenire sull'attribuzione delle deleghe, in particolare in Filiale.

Gli interventi consistono nel: qualificare meglio le attribuzioni proprie dei Capi Dipartimento, dei Capi dei Servizi e delle Filiali e dei responsabili delle divisioni, attraverso una revisione integrale della normativa interna in tema di attribuzioni proprie e deleghe; identificare per ogni struttura gli output e i relativi livelli di firma; realizzare un'azione di comunicazione per favorire le nuove prassi e favorire l'empowerment organizzativo del personale nelle attività delle strutture di cui fa parte.

Il primo step di revisione delle deleghe nelle Filiali è stato realizzato a dicembre del 2020. È in fase di definizione un nuovo Regolamento sui procedimenti amministrativi.



## IT

La diffusione di soluzioni ICT e le iniziative di potenziamento sulle infrastrutture, le applicazioni e le dotazioni per il personale – intraprese in gran parte prima della fase emergenziale – hanno permesso di abilitare in modo massivo e in tempi estremamente contenuti il lavoro a distanza; i benefici potranno essere sfruttati anche nell’ottica di proseguire in un percorso di trasformazione organizzativa e di innovazione.

Dagli approfondimenti svolti emerge comunque l’opportunità di mettere in campo ulteriori interventi, di cui diversi già in corso di realizzazione, per sostenere efficacemente un nuovo modello di lavoro ibrido.

Il quadro degli interventi per l’IT si articola in cinque linee d’azione, presentate in questo capitolo, volte a:

- essere all’avanguardia nella trasformazione digitale,
- connettere le persone all’interno e all’esterno dell’organizzazione presidiando il rischio cyber.



## 1. Servizi ICT per la comunicazione e la collaborazione

Si procederà all'adozione in via progressiva dei servizi offerti da nuove piattaforme di collaborazione (es. Microsoft Teams) e saranno valutati eventuali servizi ICT aggiuntivi a supporto del task management (ad es. per la programmazione, l'assegnazione e il monitoraggio delle attività) e dei processi di brainstorming (che beneficerebbero dell'uso di lavagne virtuali condivise).

La piattaforma Cisco WebEx, spesso usata nella comunicazione con interlocutori internazionali (come la Banca Centrale Europea) e recentemente introdotta anche in Banca, si pone a complemento dei servizi offerti da Skype for business; soddisfa, in particolare, le esigenze di organizzazione di eventi con un numero elevato di partecipanti. Con l'acquisizione di nuove licenze si passerà da una gestione centralizzata a una parzialmente decentrata ai diversi Dipartimenti.

Per le esigenze di comunicazione del personale non udente in Banca è stata completata l'adozione dell'applicazione Pedius (di cui è in corso la campagna di diffusione presso le strutture), che consente, ad esempio, di sottotitolare le conversazioni in una call conference e di interagire con il service desk per assistenza.

È stata introdotta, a supporto di specifici processi di lavoro in cui è necessario effettuare telefonate all'esterno della Banca e quando non è prevista la dotazione dello

smartphone aziendale, la funzionalità «Enterprise Voice», che consente di ricevere ed effettuare telefonate con la propria numerazione fissa d'ufficio mediante Skype for Business.

È in fase di completamento un servizio di notifica per i siti web esterni e interni gestiti dalla Banca d'Italia che consentirà agli utenti, in base alle proprie preferenze, di venire a conoscenza, tramite diversi canali (es. sms, email), della pubblicazione di nuovi contenuti nonché di informazioni correlate a eventi (convegni, dirette video) e campagne di comunicazione.

Sono in corso di valutazione possibili ampliamenti delle modalità di accesso alla rete extranet in condizioni di indisponibilità o guasto della smart card.



## 2. Destrezza digitale e consapevolezza sui cyber risk

Il CERTBI è impegnato, dal 2019, in un programma pluriennale di security awareness a beneficio di tutto il personale della Banca e dell'Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni (IVASS) per migliorare: i) la sensibilità e le conoscenze in tema di sicurezza informatica; ii) la capacità di adattamento dei comportamenti all'evoluzione dei servizi digitali; iii) la corretta valutazione dei connessi rischi.

In quest'ambito sono state realizzate diverse iniziative (percorsi on-line come il corso "Cybersecurity: consapevolezza dei rischi" nel 2020, eventi e campagne

informativa) su argomenti specifici, in corso anche nel 2021.

La più recente campagna di sensibilizzazione riguarda la qualità delle password con la messa a disposizione di un servizio web per verificare potenziali compromissioni della propria utenza e la distribuzione di un password manager per la loro gestione in modo sicuro e agevole.



### **3. Digitalizzazione dei processi e servizi in mobilità**

La fruizione dei servizi informatici in mobilità, attraverso smartphone e tablet, è un aspetto ancor più rilevante in un contesto di lavoro ibrido, e costituisce un tassello importante nell'evoluzione del digital workplace.

Per favorire la diffusione di tale modalità di sviluppo e fruizione dei servizi ICT, la dimensione della fruizione in mobilità verrà considerata stabilmente nella valutazione delle iniziative progettuali.



### **4. Trasformazione del digital workplace**

L'iniziativa di rinnovo, che era già prevista nei piani di aggiornamento delle dotazioni individuali, prevede la sostituzione di oltre 5.000 PC laptop con modelli di ultima generazione e differenziati in tre configurazioni per rispondere alle differenti esigenze di servizio. I nuovi laptop presentano numerose caratteristiche

migliorative, quali uno schermo più grande e ad alta definizione, maggiore capacità elaborativa, docking station a connettore (e non più meccanica). È attualmente in corso il rinnovo di 4.200 unità, che sarà completato entro il 2021; nel 2022 verrà avviata la seconda fase che coinvolgerà circa 800 laptop. Per i nuovi PC è previsto un servizio di assistenza tecnica presso il domicilio degli utenti in caso di guasti.

Verrà agevolata la possibilità di stampare in luoghi diversi dall'ufficio, permettendo l'utilizzo di stampanti personali connesse ai laptop aziendali.

In un contesto di lavoro ibrido si avverte ancor più l'esigenza di disporre di strumenti di comunicazione a distanza. Oggi sono circa 2.800 i telefoni aziendali e circa 400 i dipendenti che fanno uso di licenze per l'utilizzo delle app aziendali sul proprio smartphone in modalità BYOD (Bring your own device). Proseguirà l'attività di fornitura di dispositivi mobili al personale – con un costante incremento della loro diffusione – e di licenze BYOD.



### **5. ICT e spazi di lavoro**

È in fase di completamento l'iniziativa volta a consentire l'accesso mediante il laptop aziendale ai servizi ICT della Banca direttamente attraverso la rete wi-fi "bki-int" (disponibile sia in AC che nella rete territoriale) in aggiunta alla connessione via cavo.



Verranno valutate eventuali esigenze di adeguamento dei servizi di connettività (via cavo e wi-fi) in funzione della nuova organizzazione del lavoro, anche per favorire l'utilizzo di ambienti di co-working (ad esempio attraverso l'estensione della copertura della rete wi-fi).

Si procederà alla realizzazione di una soluzione di stampa più efficiente e a minore impatto ambientale – attraverso il maggior ricorso a stampanti e apparati multifunzione condivisi con la contestuale riduzione delle stampanti locali in dotazione a singoli utenti – e sicura, con l'autenticazione dell'utente sulla stampante condivisa tramite badge personale. L'intervento fa leva su una piattaforma Managed Print Service in modalità "print as a service".

Si provvederà inoltre ad analizzare e indirizzare i requisiti tecnologici che derivano dal lavoro ibrido e dalle logiche di co-working.



## Logistica

Una percentuale più alta di persone che lavorano a distanza offre la possibilità di ripensare gli spazi d'ufficio in chiave innovativa, attraverso la progettazione di ambienti multifunzionali, ispirati alla collaborazione e condivisione delle informazioni e al benessere organizzativo.

Emerge l'opportunità di ottenere una maggiore flessibilità d'uso e migliori prestazioni sotto il profilo dell'efficientamento energetico e della sostenibilità ambientale, con una gestione degli edifici più efficiente e investimenti nel rinnovo degli impianti tecnologici e nell'integrazione di sistemi di building automation.

Il quadro degli interventi per la logistica si articola in cinque linee d'azione, presentate in questo capitolo, volte a:

- fare dell'ufficio un luogo in grado di facilitare l'incontro e lo scambio di conoscenza tra le persone, dove si rafforza la coesione dei gruppi e il senso di appartenenza aziendale,
- rendere la gestione degli immobili più flessibile ed efficiente.



## 1. Revisione degli ambienti in ottica smart

L'implementazione del modello ibrido, che comporta una riduzione delle presenze medie giornaliere in ufficio, richiede un nuovo modo di interpretare gli spazi di lavoro e l'adozione di soluzioni architettoniche, di arredo e tecnologiche idonee per l'allestimento degli stessi. Tali soluzioni rappresentano anche un'opportunità per maggiori livelli di efficienza. L'intervento consiste nel realizzare la graduale e progressiva diffusione degli ambienti *smart office*, tenendo conto dei vincoli in essi esistenti, coniugando l'obiettivo del benessere organizzativo con quello di un'efficiente allocazione delle risorse.

Per l'organizzazione degli spazi si individuano tre modelli, caratterizzati da livelli di innovatività crescenti: 1. conferma dell'attuale organizzazione degli spazi; 2. riduzione degli spazi pro-capite senza variazione del numero di scrivanie; 3. scrivanie condivise tra il personale.

Partendo dalla situazione attuale – che prevede l'assegnazione individuale delle scrivanie (modello 1) – si procederà, in relazione alla prevista diminuzione della quota di persone in presenza, a una calibrata riduzione degli spazi pro-capite (modello 2), compatibilmente con le caratteristiche degli stabili, le attività caratteristiche delle diverse funzioni e delle nuove esigenze di sicurezza delle persone. Gli spazi che si renderanno disponibili saranno utilizzati per realizzare ambienti

smart che favoriscano il lavoro di gruppo, la socializzazione e il benessere organizzativo e più funzionali allo svolgimento delle diverse attività. Nel frattempo, per quelle funzioni che per tipologia di attività svolta o per atteggiamento culturale sono più aperte a soluzioni innovative, si potranno avviare sperimentazioni di assetti con condivisione delle scrivanie (modello 3), sulla base delle quali valutare come e in che misura estendere tale approccio ad altre strutture della Banca. La realizzazione di tale modello sarà adeguatamente supportata sotto il profilo della comunicazione.

Il modello 2 e il modello 3 rappresenterebbero i riferimenti principali per il disegno e l'allestimento degli spazi nei cantieri in corso di via delle Quattro fontane e di via Milano e per l'integrale ristrutturazione dell'edificio di via Mazzarino (attualmente in fase di progettazione esecutiva).

Si prevede una redistribuzione degli spazi complessivi che, attese le differenze tra gli edifici e tenuto conto delle tipologie di funzioni e della quota di lavoro a distanza di ciascuna struttura, potrà combinare in modo diverso spazi tradizionali o più orientati verso gli smart office.

Per l'area romana verranno realizzati anche spazi destinati al co-working, non assegnati a una specifica struttura ma disponibili per il lavoro in mobilità e che potrebbero anche aiutare ad assicurare maggiori spazi nei picchi di presenza.

Sul fronte della sicurezza fisica, la riduzione delle persone in presenza può determinare delle vulnerabilità in termini di sicurezza fisica per gli asset presenti, sotto forma di danneggiamenti, atti vandalici o furti. Per contrastare tali rischi verranno riviste le policy applicate negli ambienti dove diminuirà la densità della presenza fisica e integrare le misure di protezione (di tipo passivo e impiantistico).



## **2. Sistema informativo per lo smart office e il co-working**

In relazione alla progressiva diffusione di ambienti strutturati come smart office e degli spazi di co-working all'interno degli edifici, si intende definire un'iniziativa per la realizzazione, in collaborazione con la funzione IT, di un sistema informativo di supporto alla gestione delle risorse condivise, quali la prenotazione della postazione (hot desking) o di sale riunioni (cfr. anche la sezione sugli interventi per la variabile IT).



## **3. Rinnovo degli impianti tecnologici**

L'emergenza COVID-19 e il conseguente distanziamento sociale hanno comportato la necessità di ridisegnare architettonicamente il modello di ufficio tradizionale, facendo ripensare la configurazione di spazi open-space a favore di aree multifunzionali modulari a

ridotto affollamento, a garanzia della sicurezza dei lavoratori.

L'implementazione di layout di nuova concezione si riflette sui sistemi impiantistici degli edifici: in relazione alla funzionalità e alla destinazione d'uso specifica, si prevede l'introduzione di soluzioni impiantistiche attivabili per blocchi funzionali (area di piano – piani – edifici), allo scopo di minimizzare i costi di funzionamento dell'infrastruttura (energia e servizi) e di favorire l'efficientamento energetico. In particolare, gli interventi per l'innovazione degli impianti tecnologici potranno riguardare: l'automazione degli accessi; l'installazione di finestre con schermi attivi; impianti di climatizzazione di nuova generazione; corpi illuminati smart a elevata efficienza; impianti sanitari automatici per la riduzione del consumo di acqua; impianti elevatori a comandi vocali.



## **4. Smart building**

L'evoluzione dell'organizzazione del lavoro in Banca con l'introduzione del paradigma dello smart office sarà sostenuta dalla diffusione di soluzioni digitali in grado di automatizzare e personalizzare il funzionamento dei principali sottosistemi funzionali (illuminazione, riscaldamento, climatizzazione, sicurezza, ascensori, varchi di accesso, prenotazione delle scrivanie e degli spazi comuni).

Con la graduale implementazione e diffusione del Building Information Model

(BIM) vi sarà la possibilità di sfruttare appieno le possibilità offerte dalla tecnologia Internet of Things (IoT), attraverso la realizzazione di reti integrate di sensori in grado di controllare i parametri ambientali e gestionali dell'edificio nel continuo. In tal modo, sarà possibile semplificare l'interazione delle persone con i vari sottosistemi impiantistici, migliorare il comfort degli ambienti e la sicurezza, ridurre i consumi energetici. Il modello dello smart building verrà applicato ai progetti di riordino integrale, compatibilmente con i vincoli e le destinazioni d'uso dei diversi edifici. Sarà realizzato, laddove possibile, anche negli altri stabili, in occasione di rilevanti interventi di manutenzione straordinaria.

installare colonnine di ricarica nelle aree di parcheggio e la definizione di una policy adeguata per garantire un equo utilizzo di tali risorse a tutto il personale.



## **5. Evoluzione dei servizi di facility management**

L'adozione del modello ibrido per l'organizzazione del lavoro si riflette anche sull'assetto dei servizi di facility management. In particolare, dopo l'esperienza della pandemia e la crescente attenzione al tema della sostenibilità ambientale, si modificano i fabbisogni delle organizzazioni e delle persone: aumenta la sensibilità verso la qualità dell'aria e la sanificazione degli ambienti di lavoro; la riduzione del numero medio di addetti in presenza e la progressiva disponibilità di locali ristoro nei vari edifici rendono critico il funzionamento della mensa tradizionale; sul fronte della mobilità, la diffusione delle auto elettriche determina la necessità di



# 6. I prossimi passi

## **Le opportunità e come coglierle**

In sintesi l'esperienza dell'emergenza può essere un catalizzatore di un cambiamento straordinario e rappresentare l'occasione per innovare e ripensare l'organizzazione della Banca. Permette inoltre di prepararsi per tempo a un contesto che dopo la pandemia sarà profondamente rinnovato e di adottare un modello che sia sempre più sostenibile.

Per cogliere queste opportunità è necessario fissare obiettivi ambiziosi e fare delle scelte importanti; ispirare e coinvolgere le persone con una comunicazione diretta e trasparente; mobilitare e riallocare le risorse definendo le priorità di intervento.

## **È un percorso di cambiamento**

Il percorso non è breve. Si tratta di continuare in un processo di cambiamento ampio e articolato, partito con un'analisi ad ampio spettro con il quale è stata definita una visione, che propone un insieme di interventi per un'evoluzione delle variabili chiave coerente e integrata. Il processo deve gestire con oculatezza i rischi insiti in un cambiamento di queste proporzioni.

Nel percorso è richiesta una capacità di adattamento all'evoluzione del contesto esterno; richiederà anche la disponibilità a sperimentare nuove soluzioni e ad apprendere da queste.

Alcuni interventi sono già delineati, altri sono ancora da definire puntualmente, con tempi di realizzazione variegati. Il processo

coinvolge altri soggetti: alcuni interventi chiave dipendono dalla negoziazione con i sindacati. L'intero progetto fa infine leva sulle capacità di gestione del middle management.

## **Le risorse finanziarie**

La realizzazione del nuovo modello e dei diversi interventi richiede investimenti e impiego di risorse; potranno permettere di conseguire nel tempo guadagni di efficienza. Gli importi non sono ancora stimabili del tutto, tenuto conto della complessità del progetto, della necessità di definire più puntualmente le iniziative da adottare e i benefici quali-quantitativi della nuova organizzazione del lavoro, ad esempio derivanti dal ridisegno dei processi.

Nel campo della logistica, i costi legati alla predisposizione di postazioni di lavoro smart sono differenziati a seconda che il singolo edificio sia o meno interessato da lavori di riordino complessivo.

Per l'IT, salvo alcune iniziative con soluzioni tecniche già note, la quantificazione di costi e risparmi è legata alla definizione dei requisiti in sede di studio di fattibilità o di progetto.

Per le riduzioni di costo, vanno distinte quelle che possono manifestarsi direttamente nel conto economico da quelle potenziali, che possono cioè realizzarsi solo sotto talune condizioni. Per le retribuzioni è ipotizzabile una rivisitazione di alcune componenti salariali, specie quelle connesse con il tempo della

prestazione lavorativa, che sono direttamente impattate dal nuovo modello di lavoro (straordinario, plus orario). Sul fronte della logistica, i vantaggi economici derivanti dal minor utilizzo degli spazi sono complessivamente limitati e solo potenziali. Si potranno ridurre i costi di alcuni servizi di facility management e quelli connessi con i consumi di energia elettrica, tenendo conto del fatto che solo una parte di questi costi si riduce al diminuire del numero di persone che lavorano in ufficio. Le nuove modalità di lavoro indurranno una riduzione dei giorni di missione e dei relativi oneri. Gli effetti sui costi derivanti dagli interventi sulla logistica potranno essere più significativi solo se si dovessero creare le condizioni per una riduzione delle esigenze di locazione di spazi aggiuntivi o per la dismissione di uno o più edifici.

### **I prossimi passi**

Il pieno ritorno alla normalità può richiedere ancora alcuni mesi; questo margine va sfruttato per svolgere il confronto negoziale per le iniziative connesse con la gestione delle risorse umane e per realizzare gli interventi prioritari per applicare il nuovo modello (modifiche delle procedure informatiche del personale, supporto per i capi con strumenti per la programmazione delle attività e la gestione dei team ibridi) progredendo il più possibile con le altre iniziative programmate.

Per la fase realizzativa, il complesso degli interventi rende necessario uno stretto coordinamento tra le diverse funzioni

interessate e un monitoraggio complessivo, affidato al Comitato di coordinamento per la gestione aziendale, con il supporto di un team dedicato e di un cruscotto di indicatori quantitativi.







## Task Force Organizzazione dopo l'emergenza

Servizio Organizzazione Vanni Le Donne

Silvia Marconi

Roberto Miraglia

Guido Oddi

Adriana Selvaggi

Antonio Sugamiele

Servizio Immobili Lorenzo Sperati

Servizio Gestione del personale Paolo Pizzi

Servizio Pianificazione e controllo Pasqualino Montanaro

Servizio Pianificazione informatica Fabrizio Federico

Servizio Consulenza legale Marco Di Pietropaolo



La stampa dei documenti comporta consumi di energia elettrica, di carta e di toner e conseguentemente emissioni di anidride carbonica e impatti sull'ambiente.

Questo documento è stato ottimizzato per la lettura su schermo. Non stamparlo.

