

Convegno *Relazioni industriali e dinamiche del lavoro in Banca*

Intervento di apertura di Paolo Angelini
Direttore generale della Banca d'Italia

Centro Convegni Carlo Azeglio Ciampi
Roma, 8 aprile 2026

1. Premessa

Buongiorno a tutti,

è per me un piacere aprire questa giornata di confronto sulle relazioni industriali e sulle dinamiche del lavoro. Vorrei innanzitutto spendere qualche parola sulle motivazioni che ci hanno indotto a organizzare questo convegno.

Viviamo una fase storica in cui l'organizzazione del lavoro sta cambiando più velocemente di quanto sia accaduto negli ultimi decenni, per effetto di numerosi fattori: l'innovazione digitale; la diffusione del lavoro a distanza; la trasformazione demografica; la crescente competizione internazionale per i talenti. Questo quadro impone adattamenti al modo in cui le imprese e le istituzioni, pubbliche e private, si rapportano con le proprie risorse umane. Per la Banca d'Italia questo processo è particolarmente complesso.

In primo luogo, siamo un'azienda multiprodotto per eccellenza. Contribuiamo alla definizione della politica monetaria dell'Eurosistema e svolgiamo uno dei compiti più caratterizzanti di una banca centrale: garantire che la moneta sia sempre disponibile per i cittadini. A tal fine gestiamo uno stabilimento industriale per la produzione delle banconote e una rete di centri per la raccolta, la contazione, la conservazione e la redistribuzione del contante sull'intero territorio nazionale. Gestiamo sistemi di pagamento a livello europeo e nazionale e partecipiamo attivamente al progetto dell'euro digitale; operiamo sui mercati perseguendo finalità di interesse generale, non di profitto. Svolgiamo la sorveglianza sul sistema dei pagamenti. EsercitiAMO funzioni di autorità di vigilanza sugli intermediari bancari e finanziari e operiamo per la prevenzione e il contrasto del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo. Siamo impegnati nella tutela della clientela bancaria e nella promozione dell'educazione finanziaria nelle scuole e tra gli adulti; in questo ambito è prevista l'apertura di un museo della moneta. Siamo un istituto di ricerca e un consulente del Governo in materia economica e finanziaria, nonché un istituto statistico per l'analisi dei fenomeni creditizi, finanziari e monetari. AssicuriAMO il servizio di tesoreria dello Stato. Gestiamo

un bilancio superiore a un trilione di euro, che comprende un patrimonio immobiliare di rilevante valore.

In secondo luogo, siamo un'azienda con molte succursali distaccate. Gran parte delle nostre funzioni viene svolta anche attraverso la nostra rete territoriale, per la quale è in corso di attuazione un piano di sviluppo e di adeguamento, con l'obiettivo di rafforzarne il ruolo nelle attività più rilevanti e di accrescerne l'integrazione con l'Amministrazione centrale.

Questa eterogeneità di funzioni, di prodotti e di strutture organizzative della Banca offre ai dipendenti opportunità di sviluppo professionale tali da soddisfare le inclinazioni più eterogenee. Tuttavia, crea complessità: richiede di diversificare le soluzioni organizzative e gestionali, di prestare attenzione all'esigenza di ricomporre le differenze in modo equo e accettabile per le persone, di valorizzare l'ascolto, l'apertura e la condivisione come metodo di lavoro.

Per questi motivi siamo interessati a condividere le nostre esperienze in materia di relazioni industriali e ad ascoltare esperienze e opinioni diverse.

2. Il lavoro fatto e alcune sfide

Gli strumenti gestionali e organizzativi sono essenziali per valorizzare le potenzialità della nostra istituzione e mantenerla sulla frontiera dell'innovazione. Lo stesso vale per il dialogo con i sindacati. Un confronto aperto e costruttivo consente di trovare le soluzioni che soddisfino le esigenze della Banca e siano coerenti con le aspettative delle persone.

Nel passato recente abbiamo raggiunto diversi accordi che, dopo confronti negoziali anche aspri, hanno cambiato significativamente il nostro modo di lavorare.

La riforma dell'Area manageriale del 2016 ha introdotto importanti cambiamenti nella gestione del personale, miranti a valorizzare il merito. A distanza di dieci anni sarà opportuno riflettere sul sistema che ne è scaturito, e fare un nuovo sforzo per portare a conclusione il confronto sulla riforma dell'Area operativa, con l'obiettivo di valorizzare il potenziale delle persone inquadrato in questo segmento professionale.

Un altro accordo importante è quello che ha portato all'introduzione del lavoro ibrido nel 2021, imprimendo un'accelerazione al cambiamento della tecnologia, dei processi, della logistica, dei sistemi gestionali.

Nel 2025 abbiamo concluso un accordo sulle misure di sostegno per il personale delle Filiali interessato dal piano di riassetto della rete territoriale, con il consenso di tutti i sindacati, riuscendo a tenere conto delle diverse sensibilità.

In tutti questi casi è stato prezioso il confronto con i sindacati, sia durante la fase dell'emergenza sanitaria sia nel corso del negoziato. Insieme abbiamo costruito un sistema che presenta strumenti di flessibilità e rafforza una cultura aziendale basata sulla fiducia e sulla responsabilità delle persone. Oggi ci sono tutte le condizioni per proseguire lungo questo percorso di dialogo, con un approccio che asseconi e anticipi i cambiamenti, che

sappia adattare gli strumenti gestionali interni alle tendenze del mercato del lavoro, che guardi alle migliori prassi adottate dalle altre organizzazioni.

Se dovessimo caratterizzare i tempi che stiamo vivendo con un unico sostantivo penso che in molti sceglieremmo "imprevedibilità". Accanto a questioni e fenomeni che possono e devono essere pianificati con largo anticipo, ci troviamo di fronte a sviluppi che nessuno di noi avrebbe potuto prevedere anche solo pochi anni fa. Questo richiede soluzioni in grado sia di tutelare le persone, sia di assicurare l'adattamento della Banca al contesto che cambia, non sempre in meglio.

Auspico quindi che si consolidi un metodo di confronto tra la Banca e le organizzazioni dei lavoratori basato su correttezza, fiducia e trasparenza reciproche. Sarà opportuno riflettere insieme su almeno due grandi temi.

In primo luogo, la trasformazione digitale e la domanda di nuove competenze. L'adozione di tecnologie avanzate richiede di assumere specialisti, ma soprattutto di assicurare la riqualificazione delle professionalità. Fino a pochi anni fa, ad esempio, l'intelligenza artificiale in Banca era ben nota, e utilizzata di routine, solo da coloro che si occupano di informatica e di statistica, e da alcuni ricercatori. Oggi sta diventando uno strumento di lavoro per quasi tutti. L'adozione di tecnologie avanzate determina una più rapida obsolescenza delle competenze apprese a scuola e all'università. Richiede sia un forte investimento su strumenti, formazione e aggiornamento da parte della Banca, sia una disponibilità da parte delle persone a studiare e a far evolvere le modalità di lavoro.

In secondo luogo, la gestione del lavoro ibrido. Questo nuovo modello ha consentito di mantenere elevata la qualità del nostro lavoro e apportato benefici in termini di flessibilità e benessere individuale. Ma occorre continuare a fare attenzione ai suoi possibili effetti negativi. Varie aziende hanno adottato iniziative di ritorno alla presenza in ufficio. Vi è il timore che il lavoro ibrido possa avere conseguenze indesiderate sulla creatività, sul senso di appartenenza, sulle modalità di apprendimento, sulle relazioni interpersonali. Si tratta di effetti difficili da misurare, specie nel breve periodo, ma non per questo da trascurare. Se si pensa alla Banca, o a una qualsiasi azienda di servizi, come a un cervello collettivo, è indubbio che il lavoro ibrido stia cambiando la rete delle sinapsi, e non è ovvio che questo cambiamento sia immune da rischi. Per mitigare questi rischi in Banca alcuni dipartimenti stanno ricorrendo a iniziative per favorire occasioni di incontro in presenza tra le persone.

Anche l'interazione tra lavoro ibrido e intelligenza artificiale deve essere oggetto di attenta valutazione. La letteratura economica evidenzia che l'automazione dei compiti intermedi può ridurre le opportunità di apprendimento tramite l'esperienza, con possibili effetti sulla formazione delle competenze, specie dei più giovani. In questo contesto, occorre una maggiore integrazione tra formazione teorica e apprendimento sul campo, attuato mediante il contatto con i colleghi più anziani lungo l'intero arco della vita professionale.

Queste considerazioni non hanno lo scopo di segnalare ripensamenti sul tema del lavoro ibrido, ma di sottolineare che è necessario essere attenti a cogliere i sottili mutamenti che esso può determinare ed essere pronti a intervenire per contrastare i rischi a cui ho fatto cenno.

3. Conclusioni

Dicevo in apertura che per la Banca d'Italia non è agevole individuare aziende con caratteristiche "produttive" analoghe con le quali confrontarsi; ma il tema delle relazioni industriali è certamente un tema comune a tutte le imprese e le istituzioni. Il valore di questo convegno sta anche nella presenza di voci esterne alla Banca d'Italia: accademici, studiosi di diritto del lavoro, rappresentanti delle parti sociali, dirigenti di altre amministrazioni ed esperti di organizzazione aziendale. Il dialogo odierno rappresenta un importante momento di confronto per apprendere da altre esperienze e ridurre il rischio di autoreferenzialità, sempre presente.

Auguro a tutti un buon lavoro.