



BANCA D'ITALIA  
EUROSISTEMA

# Il nuovo modello di lavoro ibrido

Report sul funzionamento e sugli effetti del modello a un anno dall'avvio



Aprile 2023

Task Force per il Lavoro ibrido

## ➤ In sintesi (1/2)

- › La Banca d'Italia è stata tra le prime istituzioni ad adottare dopo la fase acuta della pandemia un **modello di lavoro ibrido**, dal 1° aprile 2022. Lo ha fatto mettendo a frutto le lezioni della crisi sulla base di un percorso di analisi, sperimentazione e ascolto dei dipendenti, e con un articolato programma di interventi
- › **A un anno dall'avvio**, è importante fare il punto sul funzionamento del modello e verificare i suoi effetti sui **profili di efficacia, efficienza, socialità, rischi operativi, responsabilità sociale, salute e sicurezza**, con l'obiettivo di individuare gli ulteriori interventi sulle variabili chiave (**sistemi gestionali e organizzativi, IT, logistica**) sui quali continuare ad investire per trarre il massimo vantaggio dal nuovo modello
- › Le analisi, condotte con strumenti diversi e con la collaborazione delle funzioni della Banca, evidenziano un **quadro complessivamente positivo**, senza criticità di rilievo. La **quota di lavoro da remoto** nei primi 11 mesi è stata in media pari al **35%**, in linea con le previsioni
- › Tra i **capi divisione** prevale una **valutazione prevalentemente neutra o positiva** sulla qualità e tempestività dei servizi offerti. I miglioramenti sono connessi con la **motivazione** e la **responsabilizzazione**

delle persone sugli obiettivi, la **prioritizzazione** delle attività, il **coordinamento** e la **collaborazione** trasversale, la **circularità e tempestività** delle informazioni, la possibilità di svolgere da casa attività che richiedono una maggiore concentrazione. Una quota limitata di **valutazioni negative** si riferisce ai **rapporti personali** più ridotti, ritenuti particolarmente importanti per le attività più innovative e creative

- › Il lavoro ibrido costituisce un importante strumento di **mitigazione dei rischi operativi** poiché, attraverso la dispersione del personale sul territorio, riduce i rischi di indisponibilità logistica e delle persone. D'altro canto aumentano i rischi per la **riservatezza** delle informazioni, per i quali sono state svolte **campagne di sensibilizzazione**. Un **test di continuità operativa** sui processi critici, che ha simulato l'indisponibilità della extranet, ha messo in evidenza l'importanza della programmazione delle presenze in ufficio
- › La riduzione degli spostamenti casa-ufficio e dei viaggi di lavoro contribuiscono alla **sostenibilità ambientale** della Banca; sono però ancora da stimare le maggiori emissioni nelle abitazioni, per le quali è in corso un progetto di ricerca con ENEA



## ➤ In sintesi (2/2)

- › La valutazione degli effetti del modello ibrido sui parametri sopra citati **non evidenzia nel complesso criticità sostanziali**. Il modello adottato fondato su volontarietà, fascia di 10 giorni mensili e 100 giorni annuali per la gran parte delle unità e meccanismi di flessibilità, può rappresentare un **punto di equilibrio** per bilanciare gli obiettivi di efficacia, presidio dei rischi operativi, socialità, conciliazione vita-lavoro del personale
- › Le valutazioni sull'evoluzione delle variabili organizzative indicano che la Banca sta muovendo **verso un'organizzazione più orientata agli obiettivi, resiliente e attenta alle persone e all'ambiente**
- › Dalle analisi emergono anche alcuni aspetti che meritano di essere attentamente presidiati nel tempo: il **mantenimento della coesione** tra le persone e la condivisione dei **valori aziendali**; il ruolo sempre più complesso dei **capi divisione** per la gestione del modello; la possibile **minore attrattività** delle strutture con ridotte possibilità di lavoro da remoto; l'applicazione efficace dello **smart office**, che richiede un adattamento nel modo di vivere gli spazi d'ufficio, anche alla luce della numerosità delle riunioni on line e delle esigenze di silenziosità e riservatezza
- › Su questi aspetti molto è già stato fatto con numerosi interventi su tutte le variabili organizzative chiave. Si sta continuando a lavorare, nell'ambito del **Piano strategico 2023-2025**, per sfruttare ulteriormente le potenzialità del modello come strumento di trasformazione organizzativa, con iniziative diversificate, per ampiezza e orizzonte di realizzazione, volte a: offrire **supporto ai capi**, favorire l'**arricchimento professionale**, rafforzare la **coesione** tra le persone e preservare **valori** condivisi; ampliare gli **strumenti digitali** a disposizione per la **collaborazione**, la **pianificazione** e il **monitoraggio** delle attività; estendere, adattandola ai casi specifici, la realizzazione dello **smart office** con criteri volti ad assicurare una elevata funzionalità degli uffici per lo svolgimento delle attività lavorative e per ridurre, ove possibile, il consumo netto di spazi; agire sulla leva organizzativa per la realizzazione di un **sistema integrato** per la misurazione dei fenomeni aziendali, la revisione dei processi, un maggior **decentramento** di responsabilità

# 1. Il percorso per un nuovo modello di lavoro



# Un percorso di trasformazione aperto e partecipativo

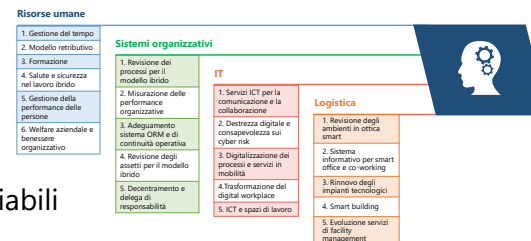
## 1 Analisi da maggio 2020



Libro bianco e call for ideas  
Survey ai dipendenti  
Sperimentazione con 35 divisioni  
Benchmarking  
Focus group, Collaborazione con ENEA

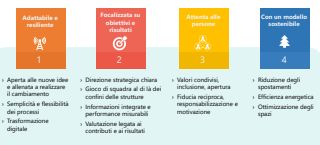
## 3 Realizzazione da maggio 2021

Programma di 21 interventi sulle 4 variabili chiave:  
HR - IT - organizzazione - logistica



## 2 Disegno da novembre 2020

Visione organizzativa  
Trasformazione delle variabili chiave  
Il nuovo modello ibrido  
Negoziazione con i sindacati  
Comunicazione esterna



## 4 Kick off Nuovo modello ibrido da aprile 2022



## 5 Verifica a un anno dall'avvio

Valutazione del funzionamento e degli effetti del modello sulla performance aziendale  
Utilizzo di diversi strumenti di indagine



# ➤ Le analisi condotte per la valutazione del modello



Le valutazioni si sono basate su **diversi strumenti di indagine**



## Questionario ai responsabili delle divisioni

**290** rispondenti  
(su 315 in fascia standard e 5/50)



## Analisi dei dati quantitativi sul ricorso al lavoro da remoto in tutte le strutture della Banca

- Analisi dei dati a cura di un **team trasversale** ai Servizi ORG, PCO, GEP
- Studio sulla **propensione al lavoro da remoto in Banca** (determinanti e analisi dei comportamenti)



## Altre analisi

- **Interviste** ad alcuni Capi Struttura di AC e Filiali
- **Audit** condotta da REV sui rischi del modello ibrido
- Approfondimenti su **salute** e sicurezza, **rischi operativi, impronta ambientale**
- 3 Focus group su disabilità (**22** persone) e employee attraction (**11** neoassunti)



## Benchmarking con altre organizzazioni

**19** banche centrali dell'ES  
**4** NCA dell'SSM  
**2** Istituzioni internazionali  
**13** grandi imprese e big tech  
Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano

# ➤ Questionario ai responsabili delle divisioni

1

## Obiettivi

- › Raccogliere informazioni per una valutazione complessiva del modello ibrido a un anno dal suo avvio in termini di: **efficacia** dei prodotti e servizi resi ed **efficienza**; **coordinamento**, **collegamenti informativi e socialità**; **variabili organizzative (risorse umane, sistemi organizzativi, logistica, strumenti informatici)**
- › Individuare i possibili interventi sulle **variabili chiave** per migliorare ulteriormente il funzionamento del modello

2

## Soggetti coinvolti

- › I capi delle divisioni, che sono nella **posizione migliore per esprimere una valutazione robusta** su funzionamento ed effetti del modello
- › **Unità di base** (AC e Filiali) collocate nelle **fasce standard e 5/50**
- › Il **tasso di partecipazione** è stato pari al **92%** (senza differenze significative tra AC e Filiali)

3

## Metodologia

- › Il questionario comprende **64 domande** prevalentemente a **risposta multipla**, in alcuni casi accompagnate da **domande aperte** per qualificare meglio i fenomeni osservati e raccogliere l'esperienza e i suggerimenti
- › Per la **prima parte (efficacia ed efficienza)** è stato richiesto ai rispondenti di:
  - selezionare al massimo **2 attività** scelte dalla **Eurosystem and SSM functions grid** più rappresentative per l'unità
  - effettuare un **confronto**, per tali attività, fra la fase attuale e il periodo antecedente l'entrata in vigore del modello ibrido, distinguendo fra la **fase pre-covid** e quella **pandemica**

## 2. La valutazione del modello ibrido: funzionamento



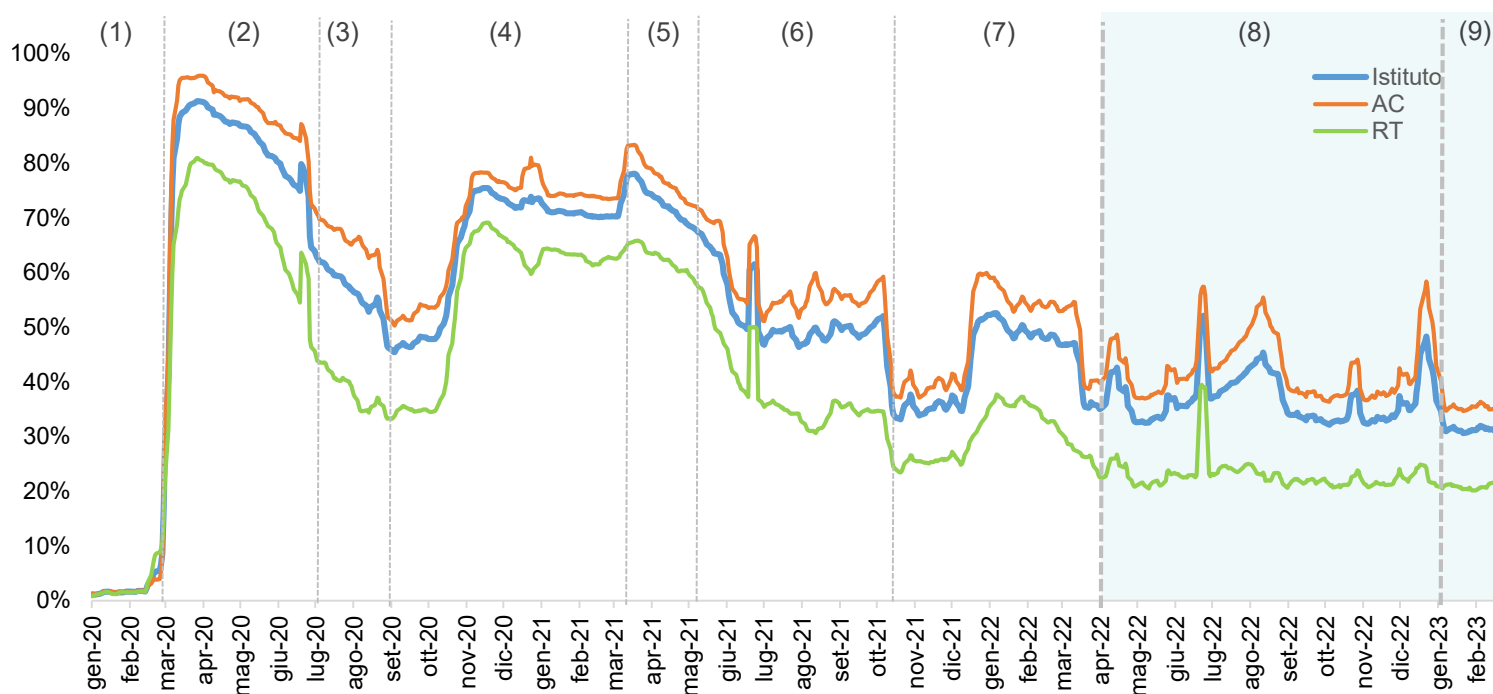


## ➤ Il ricorso al lavoro ibrido in sintesi

- › Nei primi undici mesi di applicazione del modello di lavoro ibrido (aprile 2022-febbraio 2023) la **quota di lavoro da remoto** per la Banca è stata **in media pari al 35%**. In AC il dato medio è stato del 41%, nella rete territoriale del 22%
- › Le persone che hanno lavorato **sempre in presenza** sono il 3% nella fascia 10/100 e il 13% nella 5/50. Hanno sfruttato **tutti o quasi i margini** a disposizione il 31% nella fascia 10/100 e il 20% nella fascia 5/50. Sono stati attivati i **meccanismi di flessibilità**, che hanno permesso di andare oltre i limiti massimi nel 4% dei casi nella fascia 10/100, nel 16% nella fascia 5/50, nel 40% nella fascia di unità in cui si svolgono in maniera esclusiva o preponderante processi e attività non lavorabili da remoto
- › La **presenza in ufficio** presenta una **variabilità** importante nel corso dell'anno che ha toccato i minimi (tra il 10 e il 20%, a seconda degli edifici) nel periodo natalizio (2021 e 2022) e in quello estivo (2022)
- › Si registra una **preferenza a lavorare in presenza nei giorni centrali della settimana** e in quelli meno vicini alle festività
- › Ha una maggiore propensione a lavorare da remoto chi ha **tempi di percorrenza più lunghi** per raggiungere il luogo di lavoro, chi **ha figli piccoli**, i più **giovani**, chi aveva svolto almeno un giorno di **delocalizzato nel 2019**; la propensione è più bassa per chi faceva maggiore ricorso allo straordinario. **Non si registrano** invece **significative differenze di genere**

# L'evoluzione del lavoro da remoto, dalla pandemia al modello ibrido

**Percentuale di dipendenti in lavoro da remoto\***  
(gennaio 2020 – febbraio 2023)



(1) periodo pre-pandemia; (2) lockdown e delocalizzato massivo; (3) rientro attività non prorogabili; (4) regole differenziate per zone (rosse: attività istituzionali non delocalizzabili, arancioni: attività non delocalizzabili che se non svolte porterebbero danni, gialle: allentamento dell'obbligo dei 5 giorni di rientro); (5) zone bianche stesse regole delle gialle e split teams; (6) zone rosse e arancioni: stesse regole comunicate in precedenza, zone gialle e bianche: almeno 5 giorni di rientro; (7) zone bianche: massimo di 10 giorni al mese di delocalizzato (5 giorni al massimo per la parte residua del mese di ottobre); (8) avvio del nuovo modello di lavoro ibrido; (9) introduzione dei massimali annuali previsti dal modello.

\* Media mobile settimanale; sono considerati i dipendenti in servizio. La percentuale di lavoro da remoto è calcolata come: (delocalizzato + offsite) / (delocalizzato + offsite + presenza). Sono esclusi i telelavoristi e i distaccati e delegati.

Dopo l'alta variabilità nel ricorso al lavoro da remoto dovuta alla pandemia, si registra una sostanziale stabilizzazione: **la quota di lavoro da remoto nei primi undici mesi del modello di lavoro ibrido (aprile 2022-febbraio 2023) è stata pari, in media, al 35%**

In AC il dato medio nello stesso periodo è del **41%**, nelle Filiali del **22%**

Nel 2022 le percentuali dei mesi di aprile (37%), luglio (37%), agosto (40%) e dicembre (37%) sono più elevate per via del più alto numero di giorni festivi e di ferie, che abbattano il denominatore del rapporto

Focus dall'avvio del nuovo modello di lavoro ibrido

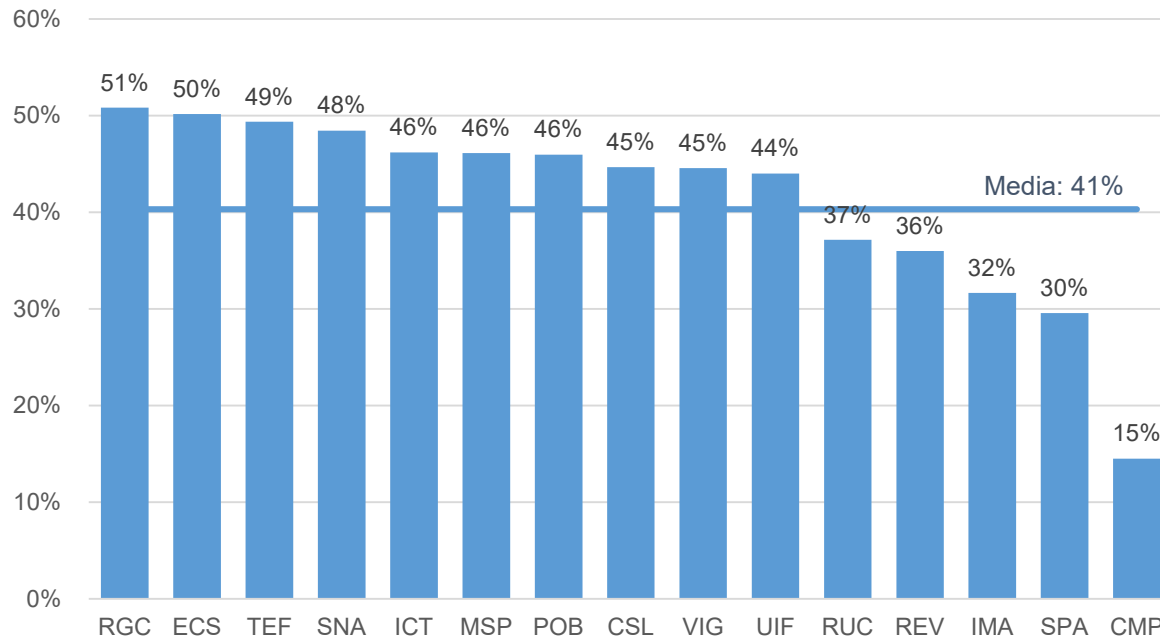
Tipo	2022								2023		
	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	gen	feb
AC	44%	38%	42%	45%	51%	39%	38%	38%	44%	38%	35%
RT	24%	21%	24%	24%	23%	22%	21%	21%	23%	21%	21%
<b>Totale</b>	<b>37%</b>	<b>32%</b>	<b>36%</b>	<b>37%</b>	<b>40%</b>	<b>33%</b>	<b>32%</b>	<b>32%</b>	<b>37%</b>	<b>33%</b>	<b>31%</b>



# Il ricorso al lavoro da remoto

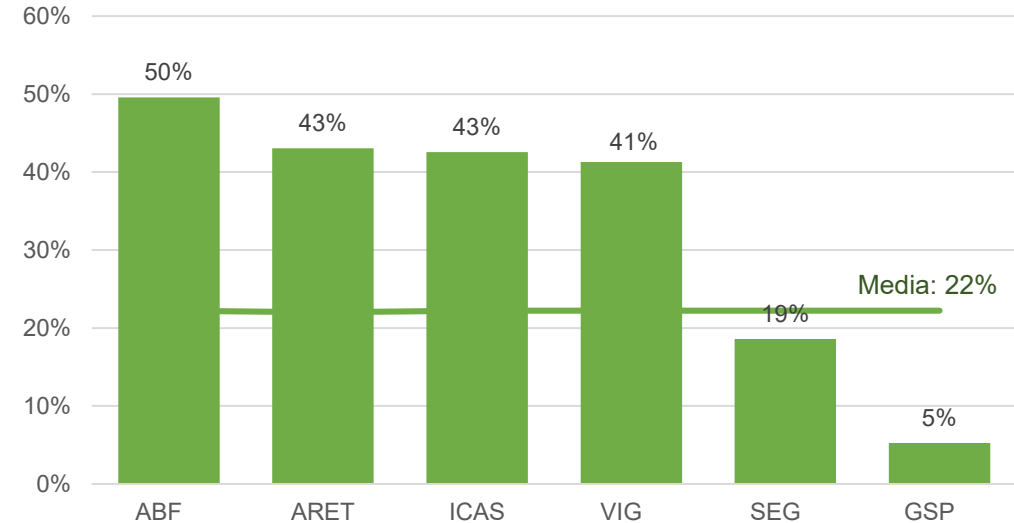
Nei Dipartimenti e nelle aree di attività delle Filiali (aprile 2022-febbraio 2023)

**Nelle Strutture dell'Amministrazione Centrale**



**Tra i Dipartimenti, ECS e TEF registrano la più alta percentuale di ricorso al lavoro da remoto.** Le Strutture con la più bassa percentuale sono RUC, IMA, SPA e CMP (in relazione alle caratteristiche delle attività e alla conseguente maggiore componente di personale nelle unità al di fuori della fascia standard). Il Servizio REV presenta una percentuale più bassa per via delle attività svolte, pur essendo interamente nella fascia 10/100

**Per area di attività nelle Filiali\***



\* In VIG è compresa anche la divisione Fintech Milano

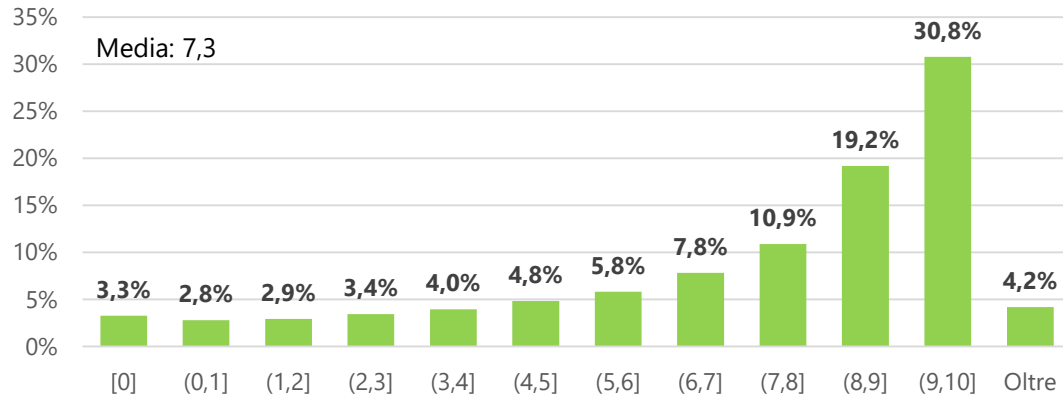
**In Filiale, le aree di attività ABF, ARET, ICAS e VIG (collocate in fascia 10/100) registrano una percentuale di lavoro da remoto paragonabile a quella dell'AC,** mentre le Segreterie e le GSP manifestano valori più bassi in relazione alle attività di gestione degli immobili, sicurezza anticrimine e gestione del contante che collocano queste unità al di fuori della fascia standard



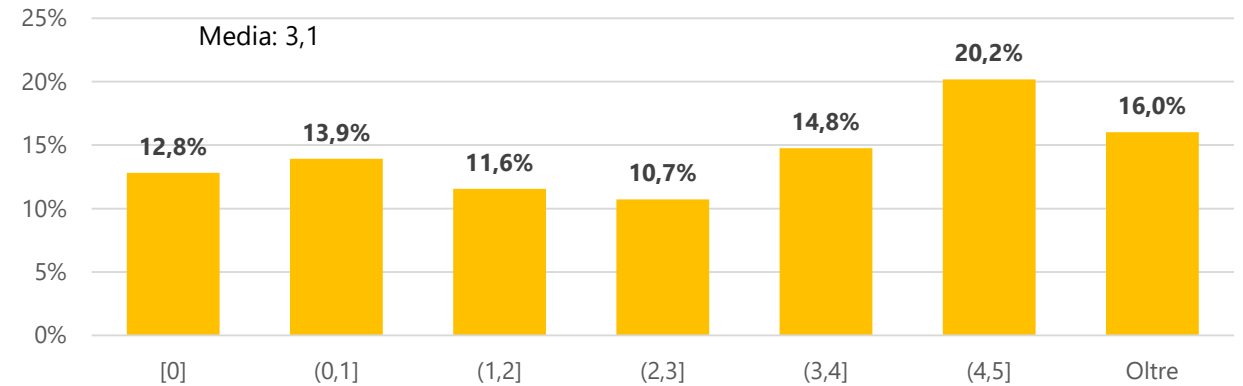
# Il ricorso al lavoro da remoto

Distribuzione della media dei giorni da remoto mensilmente fruiti per dipendente (aprile 22 - febbraio 23)

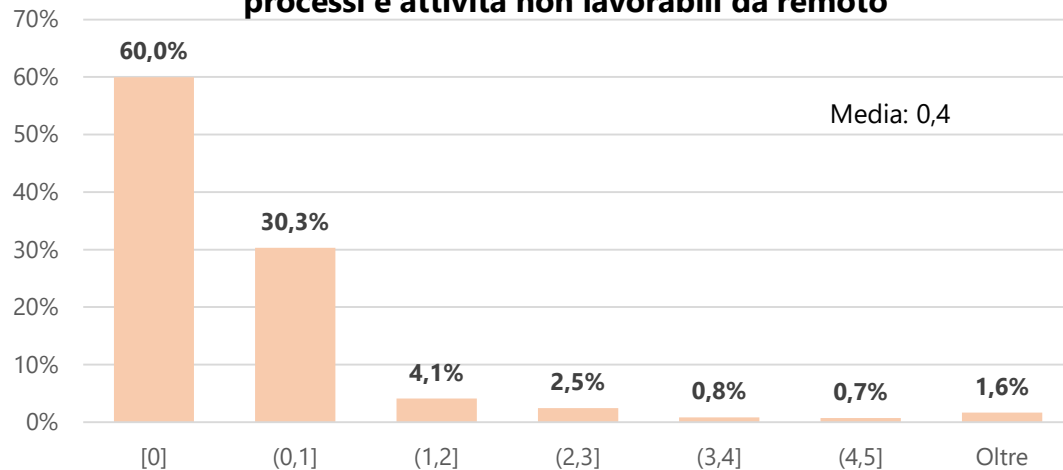
### Nelle unità in fascia standard (10/100)



### Nelle unità con grado ridotto di lavorabilità da remoto (5/50)



### Nelle unità in cui si svolgono in maniera esclusiva o preponderante processi e attività non lavorabili da remoto



Nel periodo aprile 2022 - febbraio 2023, le persone che pur potendo operare da remoto hanno preferito lavorare **sempre in presenza** (per tutti i mesi) sono il **3,3%** nella fascia **10/100** e il **12,8%** nella fascia **5/50**

Nella fascia **10/100**, il **30,8%** ha sfruttato **tutti o quasi i margini** a disposizione. Nella fascia **5/50**, il **20,2%** ha sfruttato tutti o quasi i margini a disposizione, il 16% ha usato i meccanismi di flessibilità previsti, superando il limite massimo

Nelle unità in cui si svolgono in maniera esclusiva o preponderante processi e attività non lavorabili da remoto, ha lavorato almeno un giorno da remoto il **40%** degli addetti in tutto il periodo

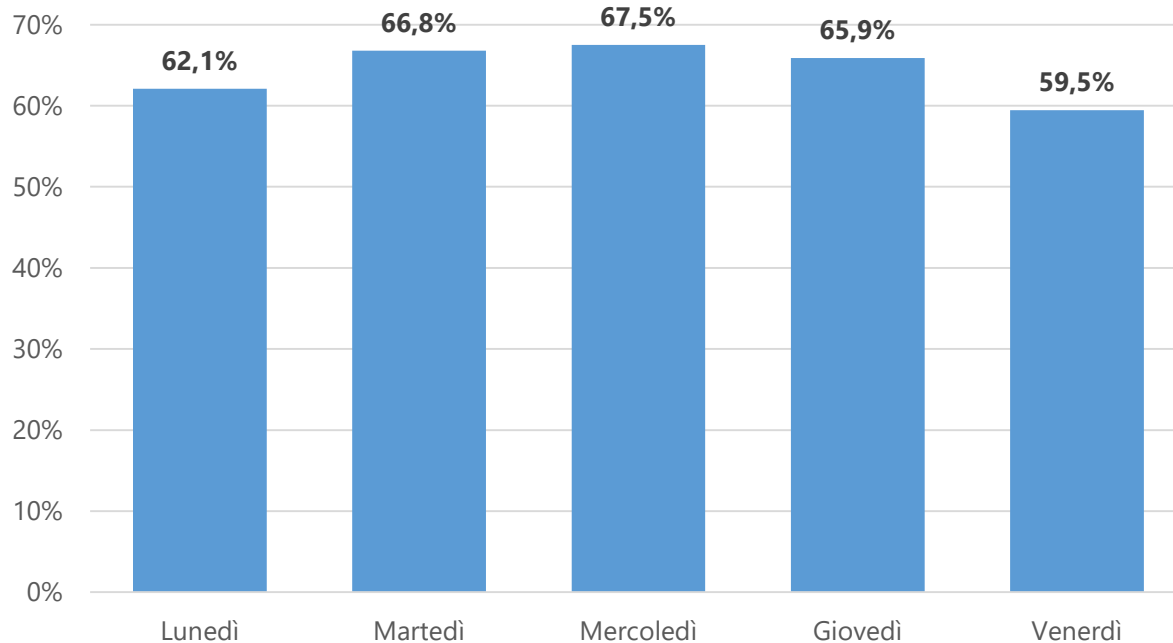
In un'ottica di attenzione alle esigenze delle persone, nel 2022 **sono state accolte circa 1.000 richieste di ampliamento** dei massimali dei giorni di lavoro da remoto



## La percentuale di presenza nei giorni della settimana

sul totale dei giorni lavorati, non considerando il personale in telelavoro (aprile 2022 – febbraio 2023)

Media aprile 2022 – febbraio 2023 sui giorni della settimana



In generale, si registra una **preferenza a lavorare in presenza nei giorni centrali della settimana e in quelli meno vicini alle festività**

Questo aspetto è tenuto in considerazione per le implicazioni della diversa distribuzione nella settimana ai fini del **disegno degli uffici**, dell'adozione del **desk sharing** e dell'organizzazione dei **servizi alle persone** (mensa, trasporti)

# ➤ La propensione al lavoro da remoto in Banca d'Italia\*

## Le determinanti socio-demografiche

- › La **propensione è più elevata** per chi ha **tempi di percorrenza più lunghi** per raggiungere il luogo di lavoro, per chi **ha figli piccoli** e per i più **giovani**. Quest'ultima evidenza confermerebbe la rilevanza del lavoro da remoto come fattore di attrazione per le nuove generazioni di lavoratori. **Non si registrano** invece **significative differenze di genere**

## Il legame con i comportamenti agiti prima della pandemia

- › La **propensione è più elevata** per chi aveva svolto **almeno un giorno da remoto** (cd. delocalizzato) **nel 2019**, mentre è **più bassa per chi faceva maggiore ricorso allo straordinario** (per l'area manageriale questo fenomeno risulta meno accentuato)

## Gli effetti di contesto lavorativo (unità di base) sono rilevanti

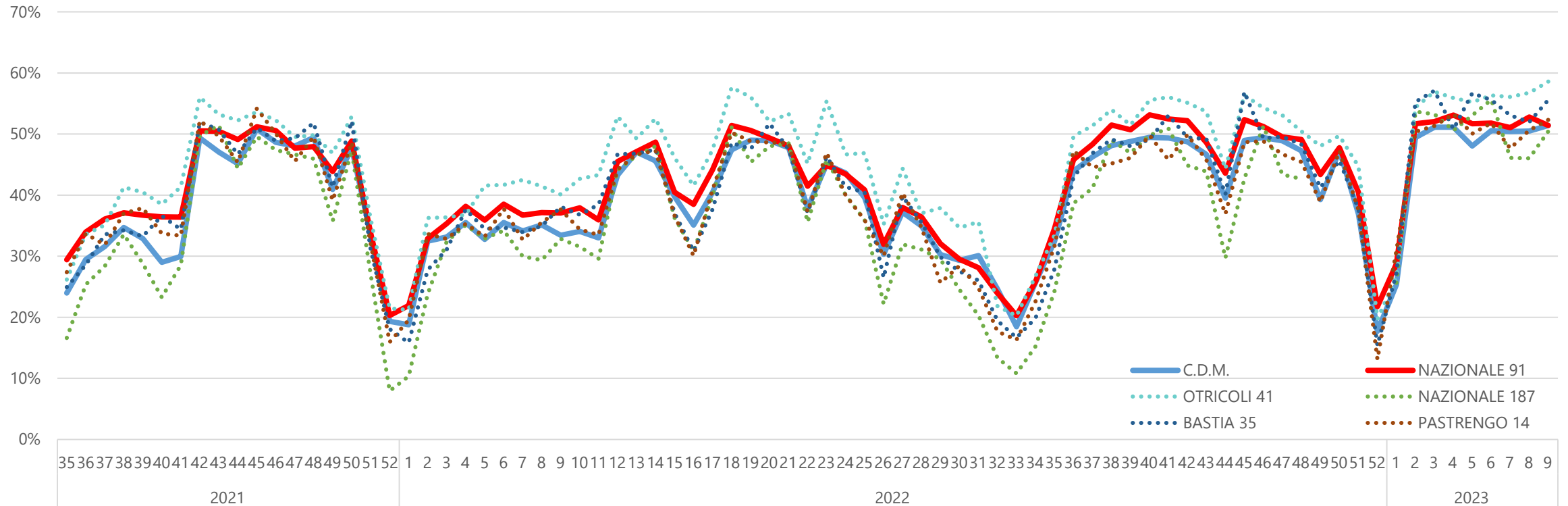
- › La propensione individuale del capo e quella dei suoi collaboratori sono tra di loro collegate; tramite l'utilizzo di una variabile strumentale, l'analisi suggerisce che possa esservi una relazione causale, nel senso che è il **comportamento del capo a influenzare quello degli altri colleghi**

\* Evidenze tratte dal lavoro «La propensione al lavoro da remoto in Banca d'Italia: determinanti e analisi dei comportamenti», a cura di M. Mariani, P. Montanaro e L. Ristuccia

## Un focus sugli edifici

### Presenza media nei principali edifici dell'AC (settembre 2021- febbraio 2023)

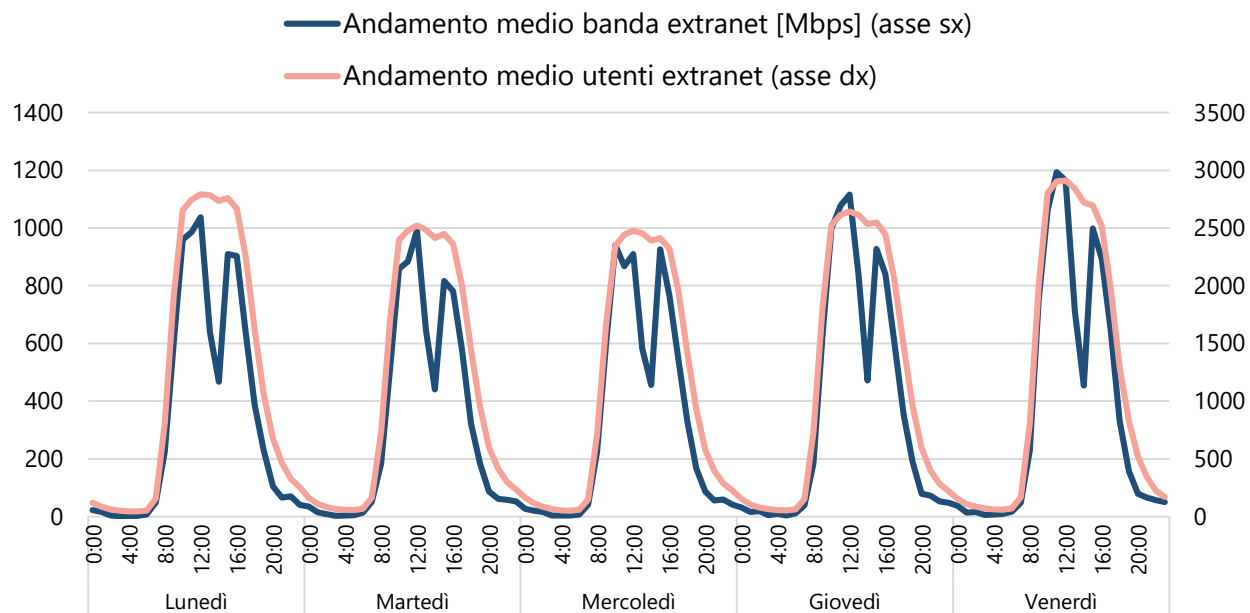
(dati settimanali; in ascissa è riportato anno-numero della settimana)



La presenza media nei diversi edifici presenta una elevata variabilità nel corso dell'anno. In particolare, i periodi di **minima presenza** sono quello **natalizio** e **quello estivo**, con una percentuale **tra il 10 e il 20%**.

Queste informazioni sono utili ai fini degli interventi per il **risparmio energetico**, la **riduzione dell'impronta ambientale**, il **nuovo disegno degli uffici**

## ➤ Andamento medio degli utenti connessi alla extranet e della relativa banda\*



- › In generale il profilo di utenti connessi alla extranet e la relativa banda **segue un normale orario di lavoro**
- › Il grafico della banda evidenzia dei **minimi in corrispondenza con le fasce orarie del pranzo**
- › Ci sono delle **code di utilizzo** fino alle 20
- › Il maggior **utilizzo della extranet il lunedì e il venerdì** è in linea con i dati di ricorso al lavoro da remoto

\*I campioni rappresentati nei grafici sono il risultato delle medie dei singoli giorni di una settimana sui rispettivi quattro giorni del mese di riferimento, in questo caso ottobre 2022



# 3. Benchmarking sull'adozione dello smart working nelle organizzazioni



## ➤ I modelli di lavoro ibrido in altre organizzazioni – in sintesi

- › La maggior parte delle **Banche centrali dell'Eurosistema** sta mettendo a punto o ha già implementato nuovi modelli di lavoro ibrido, che prevedono il **lavoro da remoto per 2-3 giorni alla settimana**. Obiettivi sono il rafforzamento dell'azione istituzionale, il presidio della continuità operativa, un migliore equilibrio vita-lavoro
- › Il **modello adottato dalla Banca d'Italia** si pone in una **posizione intermedia** rispetto a quelli delle altre banche centrali, sia per numero di giorni che per livello di flessibilità e di accentramento/decentramento nella sua gestione
- › Il nuovo modello di lavoro della **BCE** entrato in funzione dal 1° gennaio 2023 prevede un massimo di 10 giorni al mese e di 110 giorni l'anno. Tra le BCN più grandi solo la **Bundesbank** non ha ancora definito compiutamente un modello. Nelle BC di **Belgio** e **Irlanda** si lavora da remoto per il 50% del tempo; l'**Olanda** non prevede limiti definiti centralmente
- › **FED** e **Banca mondiale**, in relazione alle caratteristiche di istituzioni internazionali, hanno modelli molto flessibili
- › In **Italia**, per la **Pubblica Amministrazione**, a giugno 2022, è stato introdotto il **Piano Integrato di attività e organizzazione** (PIAO), che deve contenere una sezione dedicata all'organizzazione del lavoro agile. E' comunque affermato il principio della prevalenza del lavoro in presenza
- › Secondo i dati dell'Osservatorio del Politecnico di Milano sul 2022, **il 57% delle PA ha adottato lo smart working con in media 8 giorni da remoto al mese. Il 91% delle grandi imprese italiane ha adottato una qualche forma di lavoro da remoto**, mediamente con 9,5 giorni da remoto al mese. Le piccole e medie imprese presentano un ritardo nell'adozione del lavoro da remoto
- › Le cosiddette **Big tech**, le grandi aziende del settore tecnologico e della comunicazione, stanno confermando il concetto di lavoro ibrido, prevedendo il rientro in ufficio per due o tre giorni a settimana. Si tratta di una **parziale inversione di tendenza** rispetto al periodo pandemico in cui prevedevano di rendere permanente il 100% da remoto
- › **Diverse aziende analizzate (attive in settori quali telecomunicazioni, energia e servizi) sono in una fase avanzata**: hanno rinnovato i primi accordi sul lavoro ibrido, modificandone alcuni aspetti in base all'esperienza del precedente: aumentati o diminuiti i giorni da remoto settimanali, cambiata la base temporale di programmazione, ridefinito l'elenco delle attività per cui sono previsti limiti al lavoro da remoto

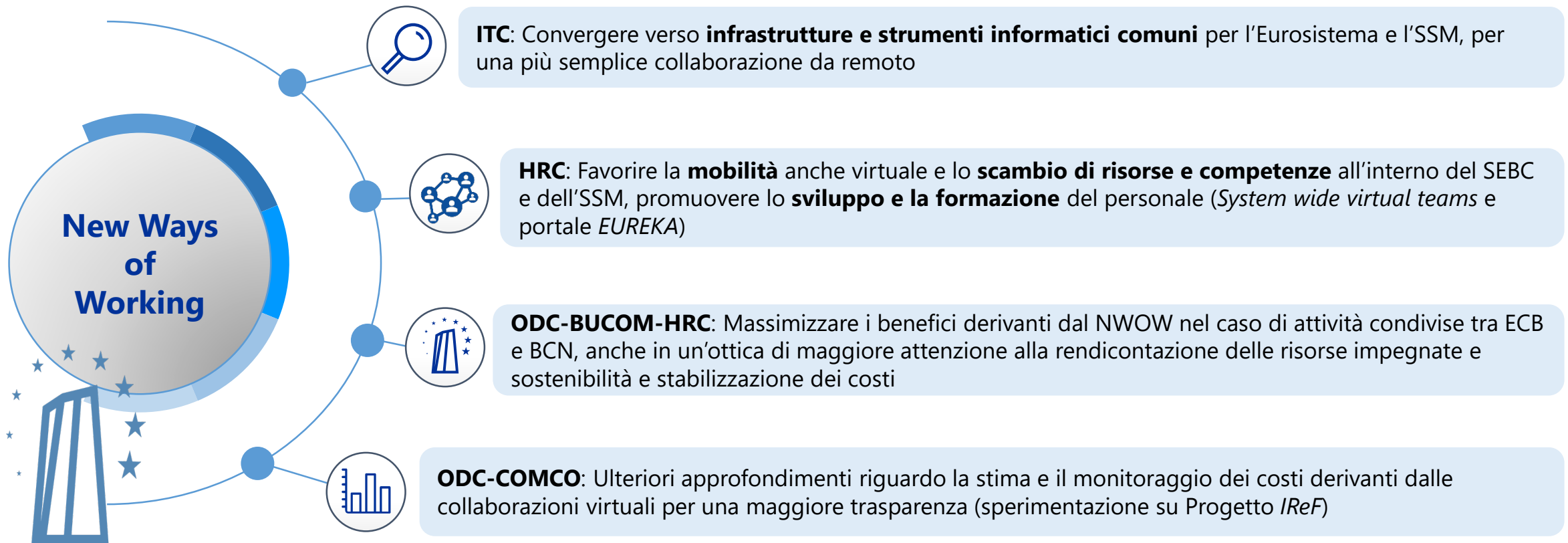


# I New ways of working nell'Eurosistema e nell'SSM

I nuovi modi di lavorare sono un'opportunità non solo per le singole istituzioni ma anche per l'Eurosistema e l'SSM nel loro complesso.

Un team di alcune banche centrali, coordinato dalla Banca d'Italia, ha condotto uno studio volto a individuare e sfruttare appieno le opportunità dei nuovi modi di lavorare per rafforzare l'efficacia e l'integrazione della collaborazione in ambito ES ed SSM. Il team si è confrontato anche con il gruppo dell'*SSM Integration Project*, che ha contribuito alla stesura della survey alle BCN e alle NCA

Lo studio fornisce: una panoramica dei cambiamenti intrapresi dalle banche centrali e autorità nazionali competenti nei sistemi organizzativi, nella gestione delle risorse umane, negli strumenti IT e negli spazi di lavoro; una prospettiva sulle sfide e sulle opportunità per il futuro ambiente di lavoro dell'Eurosistema e dell'SSM e alcune linee d'azione su cui sono impegnati i Comitati più trasversali in ambito Eurosistema

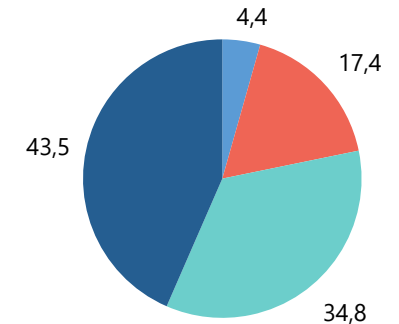


# ➤ I New ways of working nell'Eurosistema e nell'SSM

Sulla base di una survey realizzata a luglio 2022 tra le banche centrali dell'Eurosistema e alcune autorità nazionali competenti emerge che:

- Il **78%** delle 23 istituzioni partecipanti ha implementato o sta implementando **nuovi modelli di lavoro ibrido** in cui il personale può lavorare da remoto per **2-3 giorni** alla settimana
- I PC desktop vengono sostituiti dai **laptop e strumenti per il lavoro in mobilità**; si esplorano nuovi software per le esigenze di comunicazione; si stanno rinnovando i sistemi per la stampa e la telefonia, per adeguarli ai nuovi paradigmi di mobilità e *smart office*
- Si allestiscono più **aree per la collaborazione** e si pensa a una **riduzione dello spazio totale dedicato agli uffici**
- I principali **rischi** sono identificati nel cyber risk, nella disponibilità dei sistemi e nella riservatezza delle informazioni, nonché nella riduzione delle interazioni informali e dello sviluppo della cultura aziendale comune
- I NWOW sono visti come uno strumento per **acquisire e trattenere i talenti**, attraverso il miglioramento dell'**equilibrio vita-lavoro** e come un mezzo per incrementare la **produttività** e la **resilienza** delle istituzioni

Status of institutions in terms of implementing a concept for NWOW % July 2022



- No activities yet
- Developing a concept
- In process of implementing
- Implemented



# 4. La valutazione del modello ibrido: effetti sui parametri

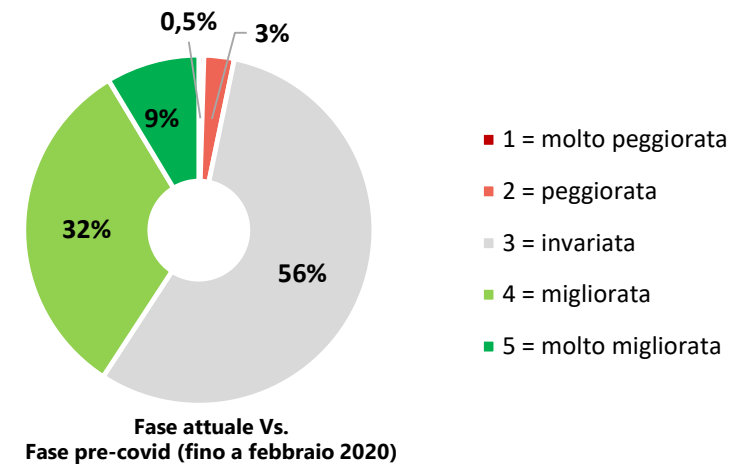


# La valutazione del lavoro ibrido – una visione d'insieme

## I parametri

### Efficacia - Qualità

- › Secondo le percezioni dei capi divisione, rispetto alla fase pre-covid la qualità risulta **sostanzialmente invariata per il 56%** delle risposte e **migliorata per il 41%**; le **valutazioni sono positive anche nel confronto con il periodo pandemico**, nel quale il ricorso al lavoro da remoto è stato più elevato specialmente nelle fasi acute della pandemia; una **percentuale residuale ritiene che ci siano state ricadute negative**
- › **Circa la metà delle risposte** indica che la modalità di lavoro ibrido ha **effettivamente inciso sul risultato**
- › Il miglioramento è legato a una migliore **circularità** e tempestività delle informazioni, alla maggiore **soddisfazione delle persone**, alla **responsabilizzazione** e **prioritizzazione** delle attività, con un miglioramento nella **distribuzione dei compiti**
- › Le attività che nella *Eurosystem Function Grid* sono classificate come **A-Basic Central Bank Functions** (e quindi svolte nell'ambito dell'ES/SSM), registrano secondo le percezioni un miglioramento più evidente della qualità
- › Le risposte che indicano un peggioramento dell'efficacia riferiscono in alcuni casi come causa la **riduzione dei contatti e dello scambio informativo tra colleghi**



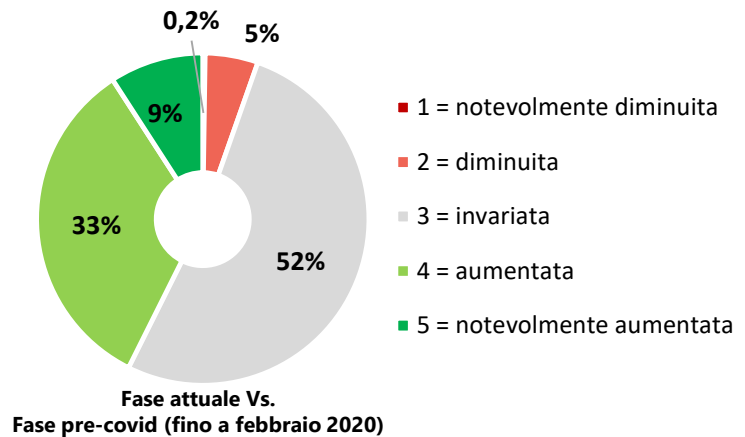
Fonte: Indagine per i responsabili unità di base (gennaio 2023)

# La valutazione del lavoro ibrido – una visione d’insieme

## I parametri

### Efficacia - Tempestività

- › Per **più della metà** delle risposte la tempestività risulta **sostanzialmente invariata**; per circa il **40%** viene rilevato un **miglioramento**, rispetto ai due periodi presi in esame (pre-covid e pandemico), mentre per una **quota residua è stato riscontrato un peggioramento**
- › **Circa la metà delle risposte** indica che la modalità di lavoro ibrido ha **effettivamente inciso sul risultato**
- › Il miglioramento è legato alla possibilità di indire rapidamente riunioni on-line, che ha portato ad un **miglioramento dei tempi di coordinamento e di organizzazione**, e alla maggiore **flessibilità** che ha permesso di assicurare **tempi di risposta inferiori**
- › Le limitate valutazioni negative sono legate in alcuni casi all’allungamento dei tempi dovuto alla **parziale telelaborabilità** di alcune attività (effetto evidente specialmente nel periodo pandemico, in via di risoluzione in diversi casi con un delocalizzato più modulato rispetto agli effettivi livelli di telelaborabilità) o a una riduzione degli stimoli delle persone derivanti dal **contatto** con i colleghi



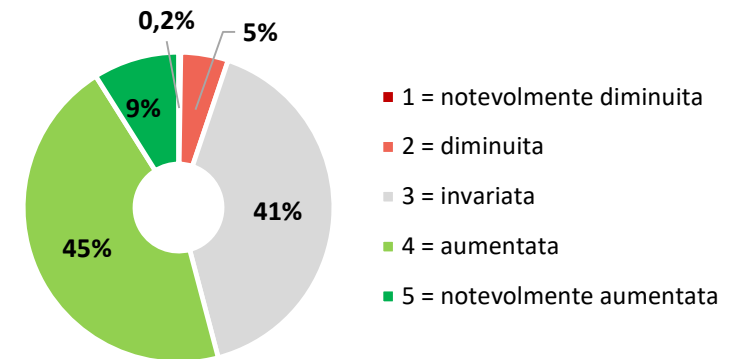
Fonte: Indagine per i responsabili unità di base (gennaio 2023)

# La valutazione del lavoro ibrido – una visione d'insieme

## I parametri

### Efficienza

- › Nel complesso la valutazione dei capi divisione è **positiva**: per più della metà delle risposte riferite alle attività selezionate (54%) l'efficienza è valutata come aumentata rispetto alla fase pre-covid e per il 41% è rimasta sostanzialmente invariata; per un 5% residuale sono state rilevate valutazioni negative
- › **Più della metà delle risposte** indica che la modalità di lavoro ibrido ha **effettivamente inciso sul risultato**
- › Il miglioramento è attribuibile alla maggiore **flessibilità oraria**, alla crescente **attenzione alla programmazione delle attività** e alla facilità nell'organizzare riunioni con il coinvolgimento di tutte le risorse, alla **concentrazione** nell'ambiente domestico
- › Con riguardo alle valutazioni negative, viene in alcuni casi indicato il venir meno dell'immediatezza dell'**interazione in presenza** per attività complesse da svolgere in team in tempi compressi e per le attività più innovative e creative



Fase attuale Vs.  
Fase pre-covid (fino a febbraio 2020)

Fonte: Indagine per i responsabili unità di base (gennaio 2023)



# La valutazione del lavoro ibrido – una visione d’insieme

## I parametri

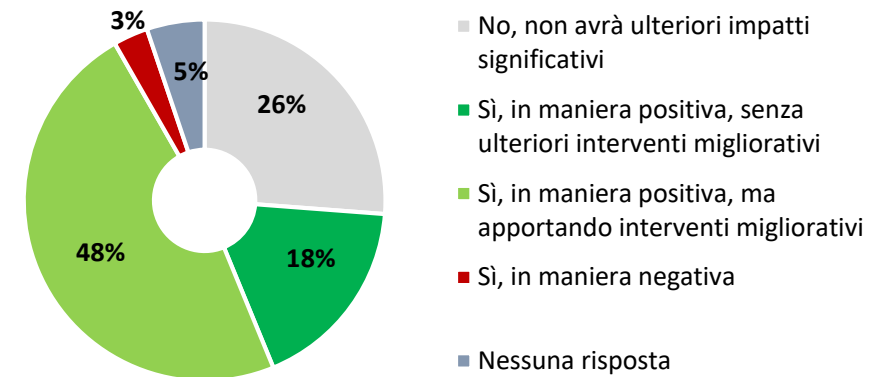
### Miglioramento di efficacia ed efficienza nel medio termine (2-3 anni) grazie al modello ibrido

Seppure sia molto difficile fare previsioni su quali potranno essere gli effetti dei nuovi modi di lavorare in una prospettiva di medio termine, la metà dei capi divisione ritiene che il modello potrà avere **impatti positivi sotto alcune condizioni:**

- › la **revisione dei processi** in un’ottica di semplificazione e digitalizzazione per favorire una maggiore telelavorabilità delle attività
- › un maggior **decentramento e flessibilità nella gestione del modello** e un ampliamento delle possibilità di lavoro da remoto laddove possibile
- › il **potenziamento degli strumenti IT** con particolare riferimento alle modalità di comunicazione
- › un **ripensamento dell’organizzazione degli spazi lavorativi** per renderli più funzionali alle nuove modalità di lavoro
- › l’implementazione della **cultura del modello ibrido** come leva gestionale attraverso la formazione e la diffusione di buone prassi

Una piccola parte dei rispondenti (3%) ritiene che nel medio termine potrebbero esserci impatti negativi: gli aspetti maggiormente da presidiare sono lo spirito di gruppo, il senso di appartenenza, la trasmissione dei valori aziendali

**Ritieni che in un periodo più esteso di medio termine (2-3 anni) il modello di lavoro ibrido potrà avere ulteriori impatti positivi o negativi?**



Fonte: Indagine per i responsabili unità di base (gennaio 2023)

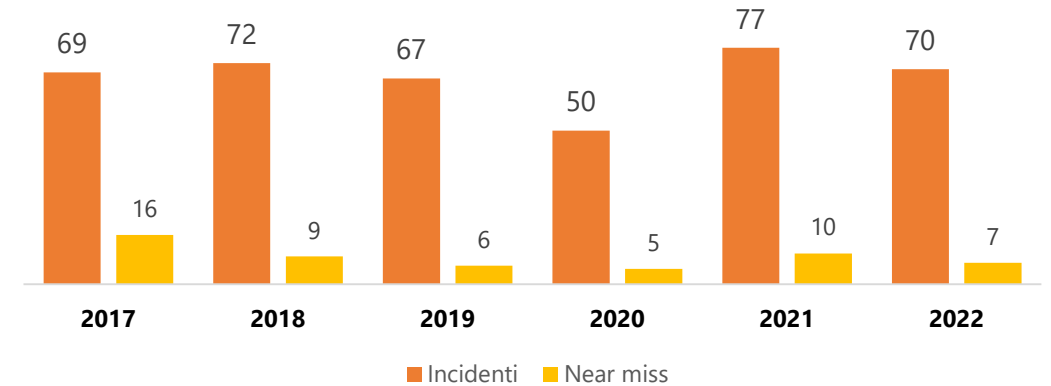
# La valutazione del lavoro ibrido – una visione d’insieme

## I parametri

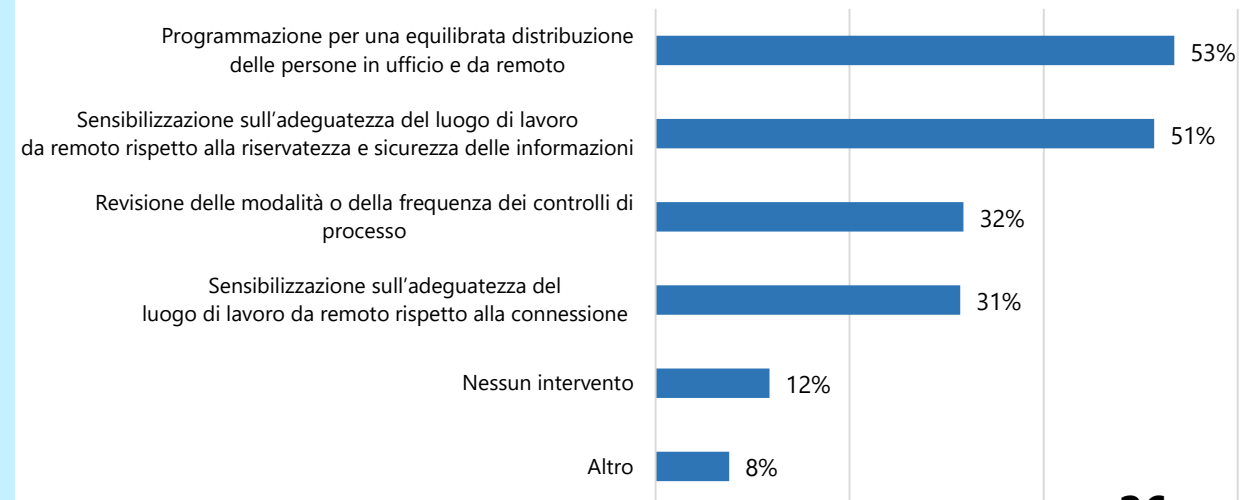
### Presidio dei rischi operativi

- › Dal 2021 **non sono stati segnalati incidenti** o near miss connessi con la modalità di lavoro **ibrido**
- › **Il profilo di rischio dei processi analizzati da quando il ricorso al lavoro da remoto è stato massivo** (132 rischi su 54 processi, di cui 34 critici) **non è variato**. Le **analisi ORM-BCM in ambito SEBC** confermano l’invarianza del profilo di rischio operativo anche per le altre istituzioni europee
- › Le **cause di rischio più esposte** (cybercrime, connessione di rete, security del luogo di lavoro da remoto) **sono presidiate da strumenti di controllo a carattere generale** (normativi, tecnologici, metodologici) e ad hoc sui processi critici
- › **Il lavoro da remoto è una misura di mitigazione di rischi** di indisponibilità logistica e di risorse umane
- › **Il test di continuità operativa sull’indisponibilità della extranet ha dato risultati positivi** ma ha messo in evidenza l’importanza della programmazione delle presenze e di assicurare una **presenza minima in ufficio** per la gestione dei processi critici
- › **L’equilibrata distribuzione delle persone in ufficio e da remoto e la sensibilizzazione** sulla riservatezza delle informazioni sono le principali misure adottate dai rispondenti alla survey per ridurre i rischi operativi connessi al lavoro ibrido

### Andamento degli incidenti operativi



### Quali misure hai adottato per ridurre i rischi operativi connessi al lavoro ibrido?



Fonte: Indagine per i responsabili unità di base (gennaio 2023)

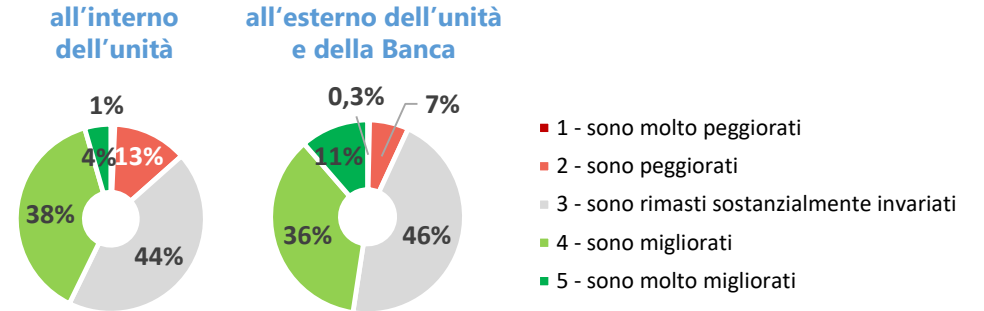
# La valutazione del lavoro ibrido – una visione d’insieme

## I parametri

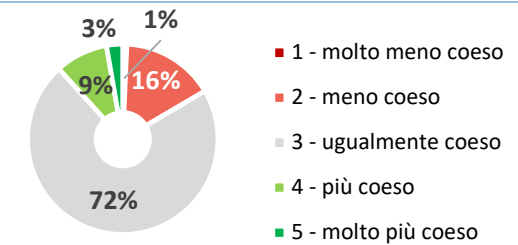
### Collegamento informativo, socialità, on-boarding, employee attraction

- Viene segnalato in alcuni casi un peggioramento dello **scambio informativo nella divisione**; più positive le valutazioni sulla **comunicazione con l’esterno** dell’unità e della Banca
- Alcuni capi divisione segnalano dei rischi per la **coesione del gruppo** principalmente a causa della riduzione dei momenti di socialità tipici dell’incontro in presenza, che vengono mitigati con la creazione di più frequenti **occasioni di aggregazione**
- Sono ridotti i rischi di marginalizzazione** per i quali sono messi in atto strumenti come colloqui *one to one* e riunioni collettive, momenti di socializzazione, un più ampio ricorso alla rotazione tra i collaboratori nelle diverse attività
- L’**on-boarding dei neo-addetti è avvenuto in modo sostanzialmente efficace**, grazie ad azioni quali l’affiancamento, sia in presenza che a distanza, il tutoraggio, maggiori momenti di confronto e socializzazione con i nuovi arrivati, **una maggiore presenza dei neo-assunti nei primi mesi**
- La **possibilità di accedere al lavoro da remoto** rappresenta ormai uno dei fattori chiave per attrarre profili professionali qualificati

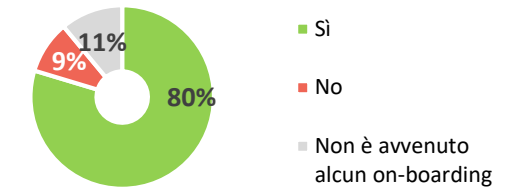
#### Scambio informativo



#### Coesione del gruppo

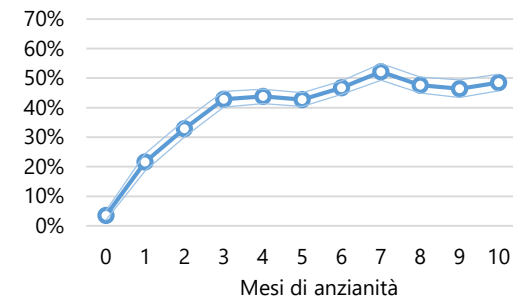


#### Efficacia on-boarding



Fonte: Indagine per i responsabili unità di base (gennaio 2023)

#### Percentuale lavoro da remoto neoassunti nella fascia 10/100



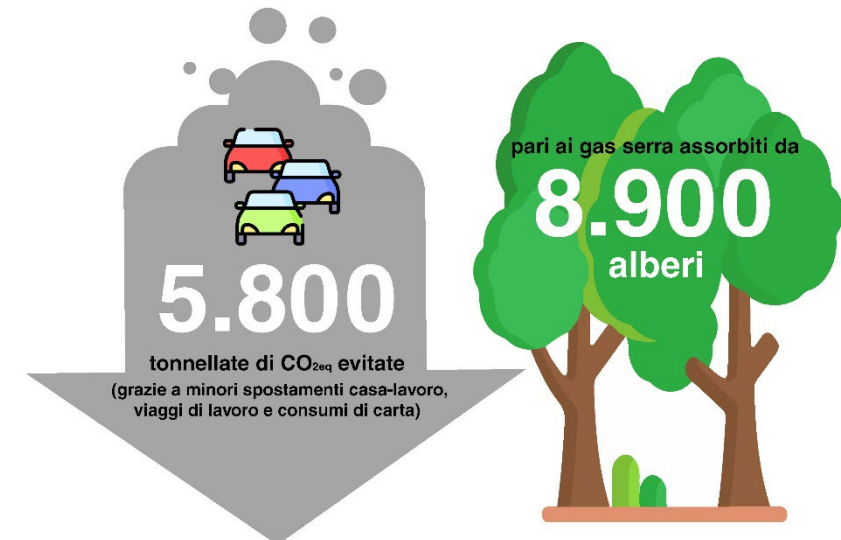
# La valutazione del lavoro ibrido – una visione d’insieme

## I parametri

### Responsabilità sociale

- › Il focus con **persone con disabilità** ha evidenziato un apprezzamento elevato del nuovo modello, sia in termini di conciliazione vita-lavoro che di coinvolgimento nell’attività lavorativa
- › Rispetto al 2019, nel 2022 le ore risparmiate per gli **spostamenti casa-lavoro** sono state oltre 600.000 (pari a circa 68 anni complessivi)
- › Le **emissioni di gas serra** connesse con gli spostamenti casa-lavoro si sono ridotte di quasi il 40% (questa diminuzione equivale al 6% delle emissioni totali dell’Istituto nel 2019)
- › I **viaggi di lavoro** si sono ridotti rispetto al periodo pre-pandemico e le connesse emissioni di gas serra sono inferiori del 64% rispetto al 2019
- › Rispetto al 2019, nel 2022 i **consumi di energia elettrica e gas metano** si sono entrambi ridotti dell’11%; possibili risparmi di energia in prospettiva intervenendo su struttura, gestione e numerosità degli immobili
- › Rispetto al 2019, nel 2022 si sono più che dimezzati gli acquisti di **carta a uso ufficio** con una riduzione che è probabilmente strutturale, per via della minore propensione a stampare
- › Sono state evitate circa 5.800 tonnellate di CO<sub>2eq</sub> (circa il 16% delle emissioni aziendali del 2019) grazie alla riduzione degli **spostamenti casa-lavoro**, dei **viaggi di lavoro** e dei **consumi di carta**
- › Non sono ancora stimati gli impatti ambientali dai maggiori **consumi domestici** che sono in corso di valutazione nell’ambito di un progetto di ricerca con **ENEA**

### Spostamenti casa-lavoro - Tempo medio impiegato al giorno e costo medio giornaliero



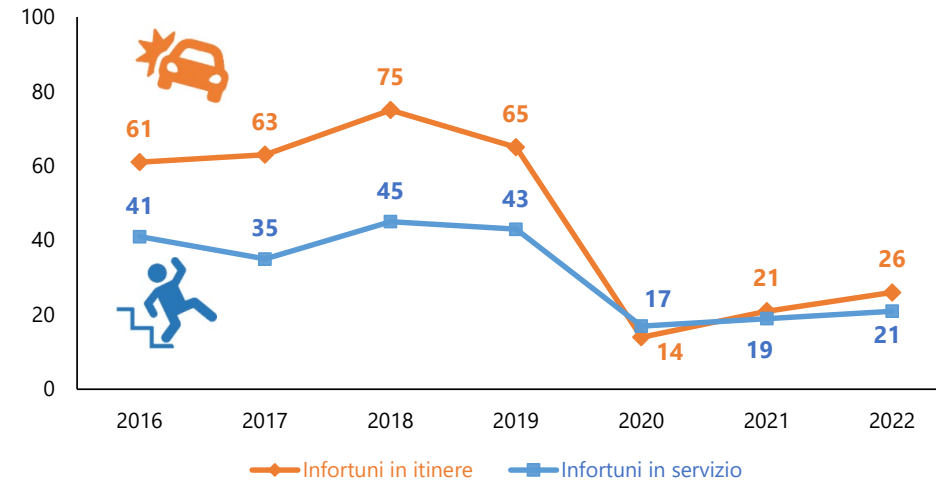
# La valutazione del lavoro ibrido – una visione d’insieme

## I parametri

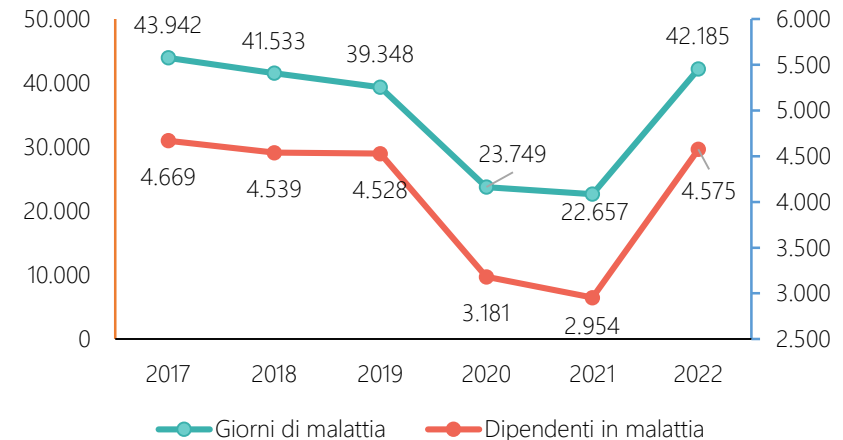
### Salute e sicurezza delle persone

- › Anche nel 2022 si registra una significativa riduzione rispetto al periodo pre-covid sia degli **infortuni** in servizio sia di quelli nel tragitto casa-lavoro (in itinere). Trend leggermente crescente dal 2021. Tra il 2019 e il 2022 il numero dei giorni totali di assenza per infortuni si è ridotto di 795 giorni, passando da 1.280 a 485 giorni
- › In linea con l’esigenza di **un maggior numero di addetti all’emergenza**, dal 2021 al 2022 è aumentato il numero di persone da formare: lotta antincendio e gestione emergenza da 40 a 120; primo soccorso da 36 a 80; utilizzo dei defibrillatori da 30 a 112
- › Nel 2020 e 2021 si è registrata una flessione significativa nel numero delle persone assenti con una riduzione dei giorni di **assenza per malattia**; una delle motivazioni potrebbe risiedere nei minori contatti sociali che hanno inciso sui contagi da influenza. Al contrario nel 2022 si è registrata una tendenza a riallinearsi ai valori registrati prima della pandemia

#### Infortuni in servizio e in itinere



#### Assenze per malattia



# 5. Gli interventi sulle variabili organizzative



# La valutazione del lavoro ibrido – una visione d'insieme

Le variabili organizzative: cosa emerge dalla valutazione dei capi divisione



## Risorse umane

- › Emergono una **maggiore complessità del mestiere del capo** e l'importanza della **programmazione** delle giornate di presenza e di lavoro da remoto
- › Le unità stanno adottando diffusamente diversi strumenti per **assicurare il coordinamento, i collegamenti informativi e la socialità nel team** (riunioni, colloqui *one to one*, momenti di socializzazione in presenza e online)
- › Il lavoro ibrido ha determinato una **maggiore capacità di valutare i risultati** dei propri collaboratori e la **ricerca di maggiore autonomia** da parte delle persone
- › **La crescita professionale e organizzativa** delle persone viene favorita dal modello ibrido
- › **Lo stile di leadership** è più orientato alla pianificazione e al monitoraggio, alla delega e alla responsabilizzazione delle persone, all'inclusione



## Sistemi organizzativi

- › Il modello ibrido sta favorendo la **dematerializzazione**, la **razionalizzazione** e l'**automazione** dei processi (il 37% dei rispondenti ha dichiarato che sono state o saranno realizzate revisioni ai processi)
- › Emergono elementi di **maggiore complessità in alcune attività**: i) per i capi, nelle attività di pianificazione e coordinamento dei lavori e di quelle di monitoraggio e controllo; ii) in generale nello svolgimento di attività creative e per il brainstorming



## Logistica

- Coloro che usufruiscono di spazi smart esprimono valutazioni positive per l'adeguatezza degli **arredi**
- Gli spazi smart sono ritenuti **poco adeguati per i profili di riservatezza** e di **silenziosità** degli ambienti di lavoro, anche in relazione al diffuso e frequente ricorso a riunioni on line
- È segnalata l'esigenza di **ambienti di concentrazione**; gli spazi dedicati al benessere organizzativo e al **team working** sono più utilizzati e ritenuti adeguati da un maggior numero di rispondenti



## IT

- › **Gli strumenti IT e le dotazioni individuali** sono valutati nel complesso come adeguati; vi è un utilizzo diffuso di strumenti di **collaboration** e condivisione dei documenti; aree di miglioramento in particolare legate all'utilizzo di Skype nonché ad alcuni programmi di supporto alla gestione dei progetti
- › Maggiori esigenze di **sale attrezzate per le riunioni ibride**

## ➤ Gli ambiti principali su cui continuare a lavorare

- › La valutazione degli effetti del modello ibrido **non evidenzia nel complesso criticità sostanziali**. Il modello adottato - fondato su volontarietà, fascia standard di 10 giorni mensili e 100 giorni annuali per la gran parte delle unità e meccanismi di flessibilità - può rappresentare un **punto di equilibrio** per bilanciare gli obiettivi di efficacia, presidio dei rischi operativi, socialità, conciliazione vita-lavoro delle persone
- › Le valutazioni sull'evoluzione delle variabili organizzative indicano che la Banca sta muovendo **verso un'organizzazione più orientata agli obiettivi, resiliente e attenta alle persone e all'ambiente**
- › **Alcuni aspetti meritano tuttavia di essere attentamente presidiati**

**A** La coesione e la condivisione dei valori aziendali

**B** La complessità del ruolo dei capi divisione



L'applicazione efficace dello smart office, che richiede anche un adattamento nel modo di vivere gli spazi

La possibile minore attrattività delle unità con ridotte possibilità di ricorso al lavoro da remoto

- › Per affrontare gli aspetti meritevoli di presidio **sono stati già messi in campo numerosi interventi** su tutte le variabili organizzative chiave. Si sta continuando a lavorare con numerose iniziative, diversificate per ampiezza e orizzonte di realizzazione, nell'ambito del **Piano strategico 2023-2025** per sfruttare ulteriormente le potenzialità del modello come strumento di trasformazione organizzativa



# I principali interventi già attuati

## Risorse umane

- Oltre all'**implementazione del nuovo modello**, sono state realizzate numerose iniziative di **comunicazione** nei confronti del personale (webinar, workshop, campagna informativa dedicata) e resa disponibile una **funzionalità per la pianificazione** delle giornate da remoto e dei congedi, accessibile anche da dispositivi mobili
- Sul fronte della **salute e sicurezza**, è stato ampliato il numero di addetti all'emergenza e al primo soccorso per far fronte alle minori presenze in ufficio, fornito un credito welfare per l'acquisto di sedie (o altri strumenti) per migliorare l'ergonomia delle postazioni di lavoro da casa, aggiornata l'informativa sui rischi nel lavoro agile e il vademecum sui rischi di affaticamento fisico, mentale e psichico per il lavoro a distanza
- Sono stati realizzati percorsi di **formazione manageriale e comportamentale** per sostenere modalità di lavoro più efficaci nel nuovo sistema; si sono tenuti incontri con titolari di divisione e sostituti, workshop e campagne di comunicazione per **promuovere ulteriormente il confronto tra capo e collaboratori sugli obiettivi**; per valorizzare la dimensione della relazione personale sono state organizzate **iniziative di team building**, presso la Sadiba e il centro sportivo

## Sistemi organizzativi

- E' stato rafforzato il **presidio dei rischi operativi e della continuità operativa** tenendo conto dei rischi e delle opportunità del modello ibrido
- È in corso l'aggiornamento delle informazioni sui rischi operativi e delle analisi di continuità operativa sulla base di **template aggiornati**
- È stato ampliato il **perimetro di applicazione del framework di continuità operativa** che ricomprenderà i processi per i quali un'interruzione produrrebbe impatti elevati in un arco temporale di una settimana (oggi 48 ore). È stata adeguata la **governance delle crisi** anche per rispondere alle emergenze di maggiore durata. La nuova policy consente anche di aumentare la resilienza operativa dei servizi essenziali offerti dalla Banca
- Sono stati realizzati interventi di **semplificazione, dematerializzazione e automazione dei processi**
- Sono stati definiti il nuovo **regolamento unitario dei procedimenti amministrativi e le relative deleghe** in un'ottica di decentramento

# I principali interventi già attuati



## Logistica

- La recente ristrutturazione dell'**edificio di via delle Quattro Fontane** costituisce il **primo importante esperimento di smart office in Banca**, con l'obiettivo di mettere a disposizione delle persone spazi che favoriscano l'interazione sociale, la collaborazione e la costruzione di relazioni ed esperienze
- In tale edificio sono stati creati ambienti smart multifunzionali, spazi di co-working ed è stato adottato il **desk sharing** con un numero di postazioni di lavoro inferiore all'organico teorico delle Strutture. Presso lo stabile di via delle Quattro Fontane il rapporto delle postazioni disponibili con l'organico teorico è pari a circa l'80%
- Per fronteggiare le esigenze immediate delle sperimentazioni, è stata acquisita sul mercato un'applicazione per la **prenotazione delle postazioni di lavoro**



## IT

- Sono state distribuite **nuove licenze Webex**, è stato realizzato un servizio integrato multicanale di notifica delle **comunicazioni** rilevanti della Banca e diffusa l'applicazione **Pedius** per la comunicazione con i non utenti
- Sono state realizzate iniziative di **cyber awareness**, di cui l'ultima dedicata alla gestione sicura delle informazioni nel lavoro da remoto
- La **fruizione in mobilità di applicazioni** su smartphone e tablet è considerata stabilmente nei nuovi progetti IT
- Sono stati diffusi **nuovi PC portatili**, dispositivi mobili e docking station compatibili con più tipologie di laptop. Sono state realizzate soluzioni di contingency per l'accesso alla extranet senza smart card
- È stata estesa la **copertura della rete wireless** sia in AC che nelle Filiali ed è possibile accedere alla rete aziendale senza fasi di autenticazione aggiuntive (**smart wifi**); è stata rilasciata una **nuova soluzione di stampa** in ufficio più efficiente, sicura e con minore impatto ambientale
- Sono state realizzate prime sale con sistemi di videoconferenza più adeguati alla **gestione delle riunioni ibride**

# ➤ I principali interventi in programma nell'ambito del Piano Strategico

## Risorse umane

- Diffondere **buone prassi**, anche attraverso webinar e workshop rivolti ai capi (giugno 2023)
- Introdurre **indicatori per il monitoraggio del modello** nel cruscotto informativo per la gestione del personale (giugno 2023)
- Proseguire nella **formazione** manageriale e comportamentale e nelle iniziative di **team building**, per potenziare la coesione all'interno delle unità e nell'**azione di consulenza gestionale** offerta dai business partner (in corso)
- Promuovere ulteriormente **strumenti** di performance management per incentivare il lavoro in gruppo (2023-2024)
- Proseguire nel piano di **iniziative di benessere organizzativo** (relazioni e sviluppo della comunità aziendale) (2023)
- Svolgere una nuova **survey sul clima aziendale rivolta ai dipendenti** (2023)

## Sistemi organizzativi

- Avviare i cicli periodici di analisi della **qualità dell'organizzazione** per la razionalizzazione di assetti e processi (2023)
- Adeguare lo **span of control** dei capi delle unità organizzative alla luce di parametri quali i carichi operativi, l'eterogeneità delle attività, il grado di rischio, le interdipendenze con altre strutture (2023)
- Realizzare un sistema per la **misurazione integrata dei fenomeni aziendali** per accrescere le capacità di monitoraggio della performance organizzativa (entro il 2025)
- Rivedere il sistema di **deleghe** in AC e in Filiale per favorire la maggiore responsabilizzazione delle persone, valorizzare le professionalità e incrementare la tempestività delle azioni (2023)



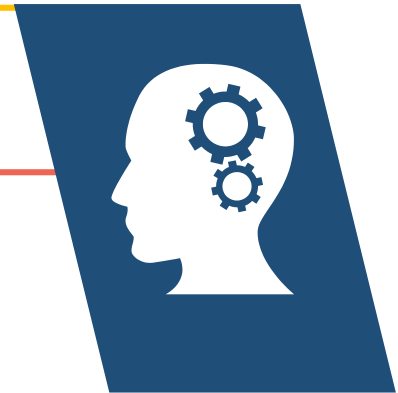
# ➤ I principali interventi in programma nell'ambito del Piano Strategico

## Logistica

- Effettuare una valutazione dello smart office sulla base delle **prime importanti iniziative realizzate** (via Quattro Fontane) e **in corso di realizzazione** (via Pastrengo e via Milano)
- Alla luce delle prime esperienze e dell'ascolto delle persone: definire una **policy** per il disegno degli uffici, volta ad assicurare funzionalità e ottimizzazione degli spazi, e **linee guida** per il personale per il migliore utilizzo delle differenti tipologie di spazi con l'obiettivo di assicurare comfort acustico e riservatezza (entro giugno 2023)
- Realizzare l'**applicazione** per *smart office e co-working*, che include la funzionalità di prenotazione delle postazioni di lavoro (2024)
- Esplorare la possibilità di **temporanea chiusura di alcuni stabili** nei momenti di più bassa presenza in ufficio nei periodi estivi e invernali

## IT

- Diffondere **Microsoft teams** a tutti i dipendenti, per consentire una collaborazione più snella ed efficace nei team, con i connessi strumenti a supporto della pianificazione e gestione delle attività (entro fine 2023)
- Diffondere in modo più ampio nuove sale con apparati di **videoconferenza e comunicazione più adeguati alle riunioni ibride** (2024)
- Realizzare una **nuova soluzione di telefonia più adeguata** alle nuove modalità di lavoro (fine 2024)
- Svolgere **nuove campagne di security awareness** a beneficio di tutti i dipendenti (2023)





Task Force per il Lavoro ibrido