



DIPARTIMENTO PIANIFICAZIONE, ORGANIZZAZIONE E BILANCIO  
SERVIZIO ORGANIZZAZIONE (815)  
DIVISIONE ASSETTI E SVILUPPO ORGANIZZATIVO (005)

<i>Rifer. a nota n.</i>		<i>del</i>		AI CAPI DEI SERVIZI E DELLE FILIALI AL PRESIDENTE DELLA C.S.R. AL PRESIDENTE DEL C.A.S.C.
<i>Classificazione</i>	XI	2	1	AI CAPI DELLE DELEGAZIONI

*Oggetto* Il modello di lavoro ibrido: una valutazione d'insieme e la classificazione delle unità nelle diverse fasce.

La Banca d'Italia è stata tra le prime istituzioni ad adottare in via ordinaria un modello di lavoro ibrido. Lo ha fatto mettendo a frutto le lezioni della crisi pandemica e seguendo un percorso – di analisi, sperimentazione e ascolto – che a un anno dall'avvio prevedeva una prima verifica dei suoi effetti, in modo da individuare possibili ulteriori interventi sulle variabili chiave (sistemi gestionali e organizzativi, IT, logistica) e procedere a un eventuale aggiornamento della classificazione delle divisioni nelle fasce di telelavorabilità.

Le analisi, condotte con strumenti diversi e con la collaborazione delle funzioni della Banca, restituiscono un quadro complessivamente positivo, senza insanabili criticità per il modello. Una visione d'insieme, riportata nell'allegato 1, evidenzia il prevalere tra i capi divisione di una valutazione neutra o positiva degli effetti su qualità e tempestività dei servizi offerti. Gli aspetti più positivi sono quelli connessi con la motivazione e la responsabilizzazione delle persone, il coordinamento e la collaborazione trasversale, la tempestività nello scambio informativo, la possibilità di svolgere da casa attività che richiedono una maggiore concentrazione. I profili cui dedicare attenzione si riferiscono alla riduzione delle interazioni personali e quindi dei possibili stimoli alle attività più innovative e creative.

Anche sul fronte dei rischi operativi emergono aspetti meritevoli di maggior presidio, in particolare per la riservatezza delle informazioni, a fianco ad elementi positivi legati alla minore concentrazione delle attività in un unico luogo fisico; uno specifico test di continuità operativa sui processi critici che ha simulato l'indisponibilità della extranet ha evidenziato l'importanza di una attenta e bilanciata programmazione delle giornate in ufficio e da remoto e la necessità di garantire l'effettività degli eventuali rientri.

Gli impatti sull'ambiente sono positivi: la riduzione degli spostamenti casa-ufficio e dei viaggi di lavoro contribuiscono alla diminuzione dell'impronta carbonica della Banca; al tempo stesso è da considerare l'impatto sui consumi domestici di energia e il possibile allontanamento dal luogo abituale di lavoro delle residenze scelte dai dipendenti; entrambi i profili sono oggetto di un progetto di ricerca con l'ENEA.

Nel ricorso effettivo al lavoro da remoto, mostrano una maggiore propensione i più giovani, chi ha figli piccoli, chi ha maggiori tempi di spostamento casa-lavoro, senza significative differenze di genere.

Le analisi – che saranno completate con ulteriori approfondimenti e un'indagine sul clima aziendale – evidenziano anche alcuni aspetti che è importante presidiare e che saranno oggetto di specifiche iniziative: il mantenimento della coesione tra le persone e della condivisione dei valori aziendali, anche al di fuori della singola divisione; il ruolo essenziale e complesso dei capi divisione

nella gestione del modello; la progressiva diffusione dello *smart office*, secondo criteri di funzionalità.

È soprattutto su tali elementi che si sta intervenendo nell'ambito del Piano strategico 2023-2025, con iniziative diversificate, per ampiezza e orizzonte di realizzazione, volte a: offrire supporto ai capi nell'esercizio delle loro essenziali prerogative gestionali, favorire l'arricchimento professionale, rafforzare la coesione 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, tenendo conto della numerosità delle interazioni che avvengono on line, e ridurre il consumo complessivo di spazi; agire sulla leva organizzativa con la realizzazione di un sistema integrato per la misurazione dei fenomeni aziendali, la revisione dei processi e un maggior decentramento di responsabilità.

Nell'immediato, viene inoltre definita, anche a seguito del confronto con le strutture, la situazione aggiornata delle unità organizzative al di sotto della fascia standard di ricorso al lavoro da remoto (10/100). L'esperienza del primo anno conferma la validità dell'assetto già definito (allegato 2) con limitate modifiche che spostano dalla fascia 5/50 alla fascia standard la divisione Rapporti istituzionali del Servizio SPA, la divisione Editoria e stampa con il reparto Progettazione grafica e pre stampa del Servizio COM<sup>1</sup>, il settore Assistenza utenti e gestione sistemi della divisione Supporto informatico del Dipartimento ECS, la divisione Salute e sicurezza sul lavoro (ad eccezione del settore Assistenza sanitaria) e la divisione Retribuzioni e pensioni, con il settore Fondo pensione complementare, del Servizio GEP.

Si segnala che l'esercizio di aggiornamento della classificazione delle strutture, effettuato tramite un esame ad ampio raggio a un anno dall'entrata in vigore del nuovo modello, verrà d'ora in poi effettuato in via continuativa. Esso sarà anche parte integrante degli ordinari interventi di riassetto organizzativi svolti congiuntamente alle strutture interessate.

In generale, si rammenta che è sempre possibile l'attivazione da parte dei responsabili delle Strutture e dei capi divisione dei meccanismi di flessibilità già previsti dal sistema. La concreta definizione dei giorni di operatività in presenza e a distanza deve continuare a muoversi lungo criteri non burocratici, adeguandosi nel tempo alle concrete situazioni delle singole strutture appartenenti a una data fascia. Essa va responsabilmente articolata alla luce tanto delle specifiche situazioni personali dei singoli dipendenti quanto delle esigenze funzionali e operative delle unità, tenendo quindi conto dei vantaggi o svantaggi che possono derivarne alle attività concrete da svolgere in quel momento, delle esigenze di presidio dei rischi operativi, nonché dell'esigenza di favorire quella coesione aziendale che un'operatività a distanza troppo lunga può mettere a rischio.

Per quanto riguarda la possibilità riconosciuta ai Capi delle Strutture di estendere la flessibilità della Struttura stessa o di alcune sue divisioni oltre la fascia standard, si fa presente che dai dati di monitoraggio prima sintetizzati emerge una sostanziale adeguatezza per la Banca del modello fondato su una fascia standard di riferimento per la gran parte delle unità e su meccanismi di flessibilità per venire incontro a situazioni specifiche. Tale assetto rappresenta un punto di equilibrio che bilancia i diversi obiettivi di efficacia, presidio dei rischi operativi, socialità e conciliazione vita-lavoro. Una certa cautela nel superare i limiti standard è anche suggerita dal fatto che gli effetti potenzialmente negativi di una ulteriore diminuzione delle interazioni di persona sul mantenimento e lo sviluppo della coesione e della cultura aziendale potrebbero manifestarsi solo nel più lungo termine.

In linea con tali considerazioni, la prevista possibile estensione dei giorni di lavoro da remoto è utile che venga effettuata dai Capi delle Strutture, specialmente in questa che è ancora una fase iniziale di applicazione del modello, con cautela e considerandone tutti i diversi aspetti. Serve

<sup>1</sup> Rimane invariata la collocazione dei reparti Stampa e Allestimento e distribuzione.



attentamente verificare e poi con cura assicurare i presupposti organizzativi e gestionali che permettono il mantenimento di standard elevati di qualità e di tempestività dei servizi resi e un efficace presidio dei rischi operativi. Inoltre, nella sua gestione concreta, serve porre una particolare attenzione, tenuto conto del più elevato numero di giorni telelavorabili, alla programmazione delle presenze in ufficio, in modo da assicurare tanto l'adeguato presidio delle attività e dei rischi quanto le occasioni di incontro e confronto fra le persone. Infine, serve periodicamente rivalutare in relazione agli effetti concretamente registrati l'eventuale estensione, che deve quindi intendersi come intrinsecamente definita per periodi definiti nel tempo.

In un'organizzazione fondata sempre più su coinvolgimento, fiducia e attenzione ai risultati, la responsabilità delle persone a tutti i livelli si sta dimostrando un fattore chiave per il buon funzionamento del nuovo modello di lavoro. I Servizi Organizzazione e Gestione del personale continuano ad essere a disposizione per il supporto nella sua concreta applicazione e nel monitoraggio dei suoi effetti gestionali.

Si inviano cordiali saluti.

PER DELEGA DEL DIRETTORE GENERALE

firma 1