

L'EMERGENZA COVID-19 NELLE BANCHE CENTRALI EUROPEE — IMPATTO SULLE CONDIZIONI DI LAVORO

Social benefit Working group

Raoul Barone (coordinator) – Banca d'Italia

Faisal Choudhry – Bank of England

Pol O' Fortuin – Central Bank of Ireland

Jurga Kamienė – Lietuvos Bankas

Adrian Musulin – Banca Națională a României

Maggio 2020

casi, quando non è stato possibile il telelavoro a causa della specificità delle funzioni, sono stati introdotti gli *split teams*.

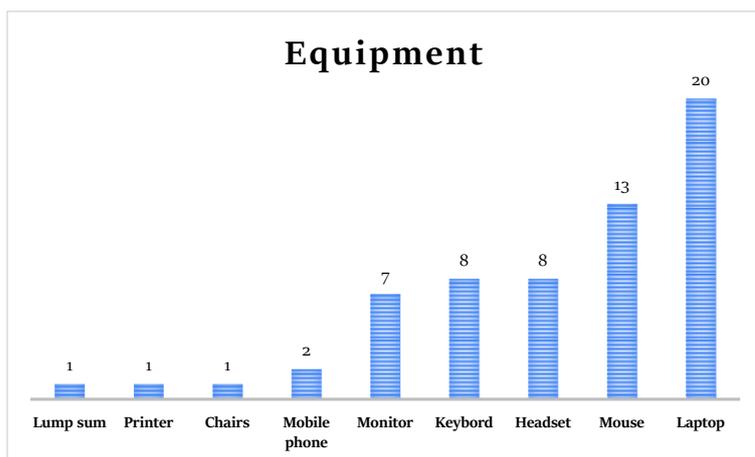
1.2 Orario di lavoro nel telelavoro

Quasi il 60 % ha osservato che lavorare in remoto necessita di più tempo e impegno. Ciò anche a causa dell'impegno nella cura dei figli, una minore velocità di internet a casa e un aumento del carico di lavoro dovuto alla pandemia. Di conseguenza, alcuni dipendenti hanno dovuto lavorare fino a tardi la sera o durante il fine settimana, e spesso senza compenso. Tuttavia, è difficile (o come una banca centrale ha detto "è quasi impossibile") misurare gli straordinari nel telelavoro e vederne riconosciuto il compenso. Ciononostante, è stato affermato che quando gli straordinari sono stati concordati in anticipo sono stati pagati.

D'altro canto, sono stati segnalati anche la flessibilità offerta dalle banche centrali nella scelta dell'orario di lavoro e la tolleranza per l'orario di lavoro. Di contro, mentre chi telelavora è più libero di pianificare gli orari in cui svolge la propria attività, deve essere disponibile a fornire un maggior impegno nell'orario di ufficio e durante le riunioni.

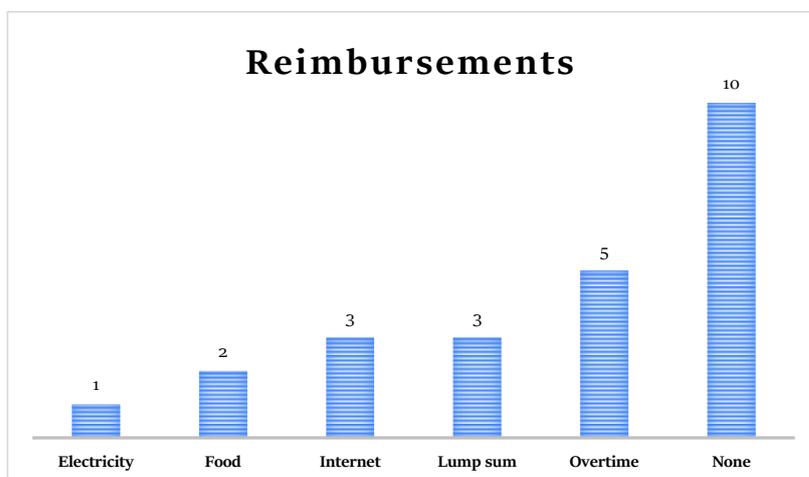
1.3 Condizioni di lavoro nel telelavoro

Il personale è stato dotato di attrezzature per poter svolgere il lavoro da casa: in quasi tutti i casi mediante la fornitura di computer portatili; spesso sono stati forniti tastiere, mouse, monitor e cuffie; a volte anche stampanti, telefoni cellulari e sedie.



Una banca centrale ha dato una *lump sum* al personale per acquistare le attrezzature necessarie. Tuttavia, in due banche centrali, gran parte del personale ha dovuto utilizzare i propri computer privati. In quasi metà delle banche centrali sono previsti requisiti di sicurezza obbligatori per poter lavorare da casa.

In 10 banche centrali il personale delle non ha ricevuto alcun rimborso per i costi sostenuti per lavorare da casa. Tuttavia, in alcune banche centrali, al personale è stato corrisposto lo straordinario o il rimborso del costo della connessione internet, del pranzo e dell'elettricità e, in altri casi, come in Banca d'Italia, i dipendenti hanno ricevuto una *lump sum* per coprire le spese sostenute per il telelavoro. In nessun caso è stato erogato uno stipendio extra per lavorare da casa.



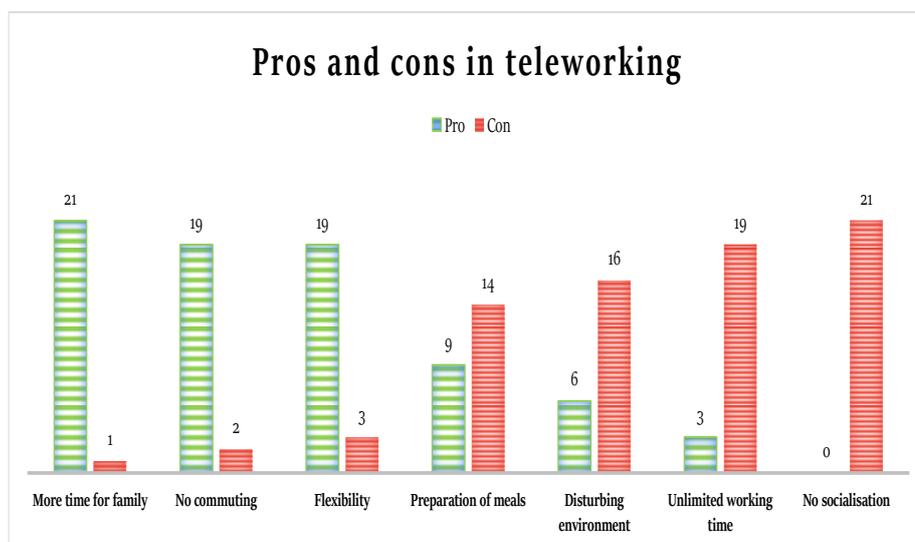
1.4 Pro e contro del telelavoro

Cosa ne pensano i dipendenti del telelavoro prolungato per un periodo così lungo?

I vantaggi che i dipendenti vedono nel telelavoro sono l'aver più tempo per la famiglia, il risparmio di tempo e costi per pendolarismo e parcheggio, una maggiore flessibilità nel lavoro e una maggiore efficienza. E abbastanza inaspettatamente, per alcuni dipendenti, la preparazione dei pasti a casa è un vantaggio piuttosto che uno svantaggio. Altri aspetti positivi menzionati sono una migliore qualità del sonno e il *dressing code* più "rilassato". Inoltre, si è notato che in questa straordinaria situazione stare a casa aiuta a stare al sicuro.

In generale, il feedback sul telelavoro è positivo, ma va notato che:

- il personale che ha famiglia e figli a casa a volte fa fatica a fronteggiare l'accresciuto carico di lavoro, in quanto deve gestire, oltre al lavoro, le attività dei figli e i lavori domestici. Ciò aumenta il tempo dedicato al lavoro, che talvolta si protrae fino a tarda sera o durante il fine settimana. Inoltre, taluni colleghi hanno sostenuto che la vicinanza



prolungata con i membri della famiglia per così tanto tempo può essere molto stressante;

- l'assenza di pendolarismo non ha lo stesso impatto per tutti, visto che alcuni dipendenti non abitano lontano dal posto di lavoro;
- alcuni dipendenti ritengono che il telelavoro abbia vantaggi quando esso avviene un giorno alla settimana, ma diventa un handicap quando si protrae per più di due giorni alla settimana. La mancanza di strutture ergonomiche nel telelavoro, il proliferare di videoconferenze, l'aumento del carico di lavoro e l'assenza di contatti sociali con i colleghi sono spesso avvertiti come stressanti, talvolta anche deprimenti. In un caso è stato segnalato che i colleghi vogliono essere in grado di tornare in ufficio per lavorare.

Il principale svantaggio del telelavoro è la mancanza di contatti sociali. Al riguardo, è stato proposto di mitigare le minori opportunità di socializzazione organizzando più videoconferenze e forum, e non solo su temi professionali.

Un altro messaggio preoccupante ricevuto da una delegazione nazionale è che il telelavoro può essere interpretato, in senso negativo, per giustificare la riduzione dei dipendenti, ritenuti dalla banca centrale in questione sovrabbondanti!

2. IL LAVORO ON SITE

A quale personale è stato richiesto di lavorare on site?

Si tratta, solitamente di colleghi che lavorano nelle stamperie (dove esistono), nei centri di gestione del contante e nelle filiali.

Per queste attività, i dati seguenti indicano il numero di Paesi e l'inquadramento dei colleghi.

PRINTING HOUSES: ONSITE WORKER



CASH HANDLING: ONSITE WORKERS



BRANCHES: ONSITE WORKERS

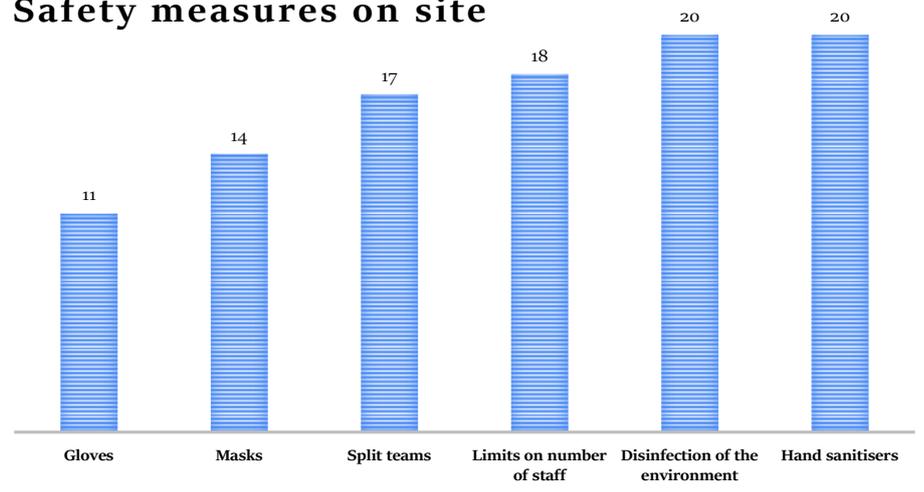


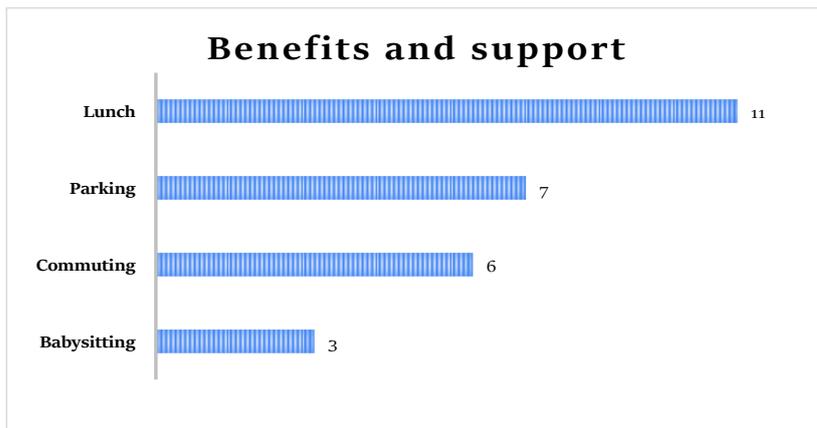
In taluni casi, alcuni dipendenti dell'IT, dei sistemi dei pagamenti, degli investimenti finanziari e dell'amministrazione interna hanno continuato a lavorare on site, per garantire la continuità delle funzioni chiave della banca centrale.

Per chi lavora on site sono state adottate speciali misure di sicurezza. Oltre a misure quali la disinfezione e le mascherine, il numero del

personale si è alternato in modi differenti (*split team*, rotazione, restrizioni di accesso) e si sono verificati sovente cambiamenti nell'organizzazione del lavoro in presenza (mantenimento delle distanze, utilizzo di scrivanie singole, un solo collega per ufficio o l'installazione di divisorii fisici realizzati in Plexiglass).

Safety measures on site





Vi sono stati, inoltre, ulteriori benefici per il personale che lavora on site. Nella maggior parte dei casi, al personale è stato fornito il buono pasto, in alcuni casi sono state rimborsate le spese di viaggio, incluso il parcheggio o le spese per i taxi e il costo delle babysitter. Inoltre, alcune banche centrali hanno concesso un giorno di ferie aggiuntivo

per ogni settimana di lavoro in presenza o corrisposto un bonus supplementare.

3. STIPENDIO E GARANZIE DI LAVORO

Durante la crisi del Covid-19, lo stipendio e la stabilità del lavoro sono stati garantiti per tutti i dipendenti delle banche centrali. Anche i dipendenti che svolgono attività non telelavorabili e rimangono a casa hanno sempre ricevuto lo stipendio. Se, a causa delle mutate condizioni di lavoro, i dipendenti non raggiungono gli obiettivi fissati nei loro piani di lavoro, è stato garantito che le circostanze attuali saranno prese in considerazione in modo da non incidere sulla valutazione di performance annuale.

Tuttavia, ci ha colpiti una risposta, proveniente dai colleghi di una banca centrale, preoccupati del fatto che, visto che questa emergenza è capitata nel corso di una riorganizzazione, il numero di dipendenti potrebbe essere ridotto.

4. ASSICURAZIONE SANITARIA

Il Social Benefit Working group ha recentemente condotto un'indagine sulla disponibilità, nelle varie banche centrali, dell'assicurazione sanitaria finanziata dalle banche. L'esito dell'indagine è stato presentato nel corso dell'Executive Committee tenutosi a Napoli nello scorso ottobre.

Solo in pochi Paesi le compagnie di assicurazione coprono i sinistri dovuti a pandemie.

In Italia, la Banca d'Italia ha ampliato l'assicurazione sanitaria esistente con questa copertura aggiuntiva e ne ha finanziato i costi per tutti i dipendenti.

5. ALTRE MISURE

Alcune banche centrali hanno adottato misure supplementari nei confronti dei dipendenti:

- allentando le restrizioni del congedo per malattia;
- permettendo al personale di iniziare l'orario di lavoro 2 ore più tardi del solito;
- concedendo ferie aggiuntive;
- prevedendo un migliore accesso alla formazione a distanza.

6. DONAZIONI

5 banche centrali hanno fatto donazioni straordinarie a ospedali e università, organizzazioni e fondi nazionali, sostenendo cure, welfare, ricerca medica e scientifica.



Altre iniziative di beneficenza adottate dalle banche centrali sono state: la fornitura di mascherine agli ospedali e alle strutture sociali, 18 mila ore di lavoro del personale versate in associazioni di beneficenza, computer per i bambini. In alcuni casi le banche centrali non sono autorizzate dalla legge a fare donazioni, ma hanno comunque svolto iniziative di sostegno per categorie di persone socialmente svantaggiate.

7. AIUTI PER L'ECONOMIA

Le banche centrali sono ricche di competenze e conoscenze e possono prendere iniziative utili (oltre ai loro normali compiti, come la politica monetaria) e offrire misure per aiutare le imprese e i singoli in tempi straordinari come l'emergenza causata dal Covid-19. Molte banche centrali hanno espresso il loro sostegno alla moratoria dei rimborsi dei prestiti per le famiglie e le imprese. Altri esempi di iniziative che aiutano l'economia sono i seguenti:

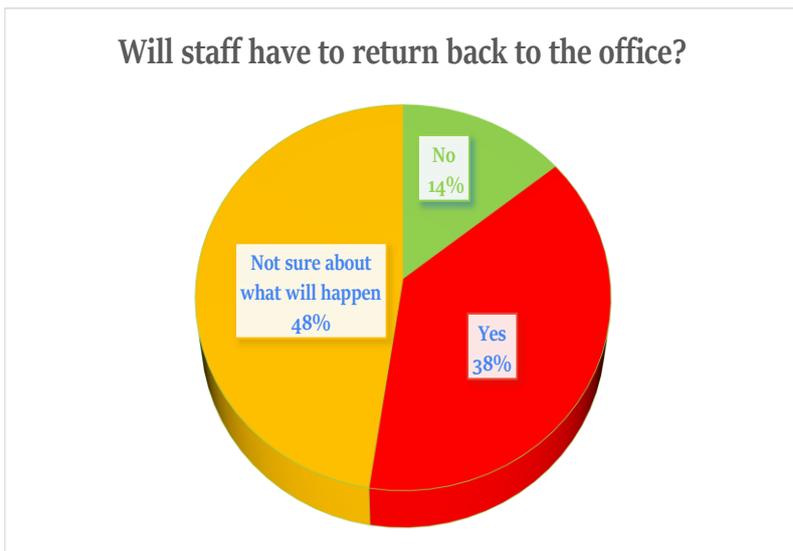
- la creazione di fondi di sostegno alle imprese che consentono alle imprese di prendere in prestito quando non possono ricevere pagamenti da partner e clienti o non sono in grado di prendere in prestito dalle banche;
- la partecipazione attiva alle task force per far fronte alle ricadute causate dal Covid-19 e dalle misure pandemiche;
- ampliare l'accesso ai prestiti di liquidità per le istituzioni finanziarie, in modo che possano continuare a erogare prestiti al sistema-Paese;
- acquistare obbligazioni e, quindi, immettere denaro nell'economia;
- provvedere ai pagamenti ai prestatori di servizi (come, ad esempio, le mense), anche se i servizi non sono stati forniti.

8. LA RIPARTENZA

Al momento dell'indagine (15 maggio), i dipendenti di 10 banche centrali non sapevano ancora se il personale dovesse tornare in ufficio o se sarebbe stato ancora in grado di rimanere al sicuro a casa in telelavoro. Tuttavia, ai dipendenti di 8 banche centrali è stato prescritto di ritornare in ufficio.

Come verrà organizzato il rientro nelle sedi delle banche centrali, nelle risposte degli intervistati?

- Ci aspettiamo un graduale aumento del personale negli edifici della banca e non crediamo che le persone saranno costrette a rientrare;



- ritorneremo gradualmente in banca, non tutti allo stesso tempo. Bisognerà tenere in debita considerazione chi lavora in *open space*;

- il ritorno al lavoro dovrebbe essere pianificato in modo flessibile, tenendo conto di tutte le circostanze: disponibilità di scuole o asili nido, pendolarismo, categorie a rischio, ecc.;

- la nuova normalità deve ancora essere discussa e concordata con i sindacati;

- la banca ha proposto ai sindacati una procedura per

definire le misure per riavviare il lavoro on site, ma ci dovrà essere una negoziazione per stabilire misure di *safety* e *security*, e le date di ripresa del rientro in ufficio;

- Il 50 % dei dipendenti lavorerà da casa e il 50 % sarà in ufficio;
- la Banca d'Inghilterra ha collaborato con il suo sindacato nel mettere a punto il piano "*Staying Covid-19 Secure*", che consente a tutto il personale (che può) di continuare il telelavoro e mettere in atto processi al di là delle linee guida minime del Governo per proteggere il personale che lavora on site e che è soggetto a pendolarismo;
- se i dipendenti lavorano a casa in modo soddisfacente, possono continuare a lavorare da casa.

Tuttavia, abbiamo ricevuto anche alcuni messaggi non positivi:

- probabilmente sarà più facile lavorare da casa, ma questa non è l'intenzione della banca quando il *lock-down* sarà finito;
- la banca ha creato un gruppo di lavoro interno che sovrintende allo sviluppo di un progetto per pianificare il rientro, e finora sono state respinte numerose richieste del sindacato di far parte di questo gruppo di lavoro, per cui per il momento non abbiamo dettagli.

Misure speciali di *safety* e *security* sono state o saranno adottate per il riavvio dei lavori in loco:

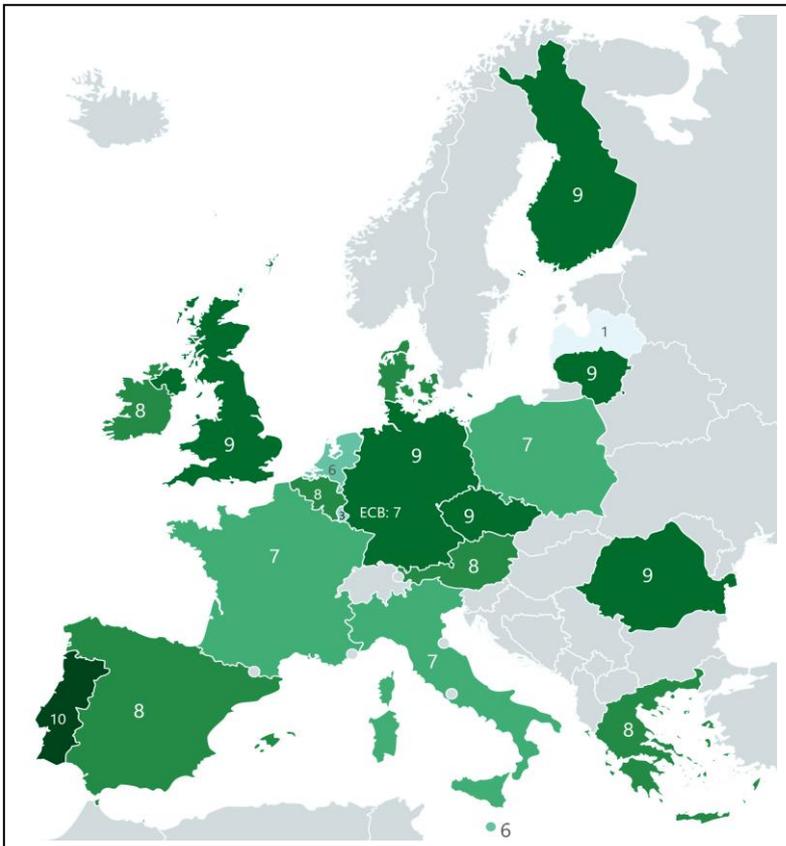
- ritorno graduale, ridotto e in *split teams*, rotazione del personale;
- cambiamenti nei luoghi di lavoro, ad esempio divisori di Plexiglass, definizione di percorsi di distanziamento sociale;
- riduzione dei posti a sedere negli uffici e nella mensa, meno densità in ufficio, non più di una persona nella stanza;
- raccomandazione di rimanere nelle proprie stanze e di spostarsi nei locali della banca solo quando necessario, percorsi guidati negli edifici;

- limiti alle riunioni e alla presenza di ospiti esterni, incontri solo tramite videoconferenze, evitando contatti diretti con i colleghi;
- limiti al numero di persone negli ascensori e agli ingressi/uscite;
- disinfezione e ventilazione dei locali della banca, distribuzione di disinfettanti;
- distribuzione di mascherine, caschi, guanti e disinfettanti per le mani;
- controlli della temperatura, distanziamento sociale;
- alcune misure speciali di protezione per taluni lavoratori (malattie gravi, mobilità ridotta, gravidanza), compreso il telelavoro;
- obbligatorio rimanere a casa se il personale mostra minimi sintomi di malattia.

9. COMPORAMENTO DELLE BANCHE CENTRALI

Il comportamento delle banche centrali durante questa crisi varia molto: in una scala da 1 a 10, una banca ha ricevuto dai dipendenti 10 punti e una ha ricevuto solo 1 punto ma, in generale, la maggior parte delle banche ha ricevuto punteggi positivi.

Bisogna evidenziare che questi punteggi provengono dalle opinioni soggettive dei nostri intervistati.



La banca che ha conseguito il punteggio maggiore nel corso della pandemia ha, a detta dell'intervistato, adottato tutte le misure positive per proteggere i propri dipendenti; la banca "peggiore" sarebbe addirittura in procinto di licenziare i dipendenti sfruttando l'occasione della pandemia.

Le best practises sono le seguenti:

- Sono state adottate tutte le misure necessarie per garantire condizioni di lavoro adeguate, sicurezza e assistenza ai lavoratori;
- reazione rapida, regole chiare e comunicazione efficace, condivisione delle informazioni e nell'affrontare le problematiche, trattamento equo del personale;
- i sindacati hanno

partecipato alla gestione delle crisi e sono stati in grado di portare all'attenzione della banca le loro osservazioni;

- flessibilità, telelavoro, mantenimento dei posti di lavoro e mantenimento delle retribuzioni.

I comportamenti stigmatizzati sono stati i seguenti:

- mancanza di sostegno per i dipendenti;
- scarsa e caotica comunicazione, non raggiungendo tutti e provocando un trattamento iniquo, fornendo informazioni solo all'ultimo momento;
- i sindacati non sono stati coinvolti nel processo decisionale, nei negoziati o nella consultazione; i dipendenti non sono stati in grado di lavorare per settimane perché non c'erano sufficienti

attrezzature (non esistevano postazioni di telelavoro prima della crisi), alcuni dipendenti sono stati, di fatto, completamente tagliati fuori dalla banca;

- aumento del carico di lavoro, non retribuito, ore lavorative illimitate;
- ripresa del normale regime lavorativo (100% on site) da metà maggio, in un momento in cui la pandemia è ancora presente in tutta l'Europa.

10. MODIFICHE E CONCLUSIONI

Che cosa è cambiato durante questa crisi nelle banche centrali e quali sono le conclusioni alle quali si è giunti?

- Il telelavoro è il nuovo normale strumento di lavoro per la maggior parte del personale, molto più di prima;
- i dipendenti sono consapevoli, flessibili e in grado di adattarsi, e il telelavoro è possibile ed efficace;
- la consapevolezza che la gestione delle prestazioni lavorative mediante il controllo dei dipendenti deve cedere il passo ad una gestione basata sulla fiducia;
- il processo decisionale è diventato più aperto e rapido, l'informazione viene fornita quanto prima e viene data a tutti;
- le infrastrutture informatiche hanno dimostrato di essere in grado di supportare un gran numero di telelavoratori;
- molti processi sono inefficienti o obsoleti e dovrebbero essere modificati (volgendo, ad es., verso procedimenti amministrativi digitalizzati);
- maggiore flessibilità dell'orario di lavoro;
- ulteriori linee guida per la salute e la sicurezza, nuove norme comportamentali.

In alcune banche centrali la crisi ha rivelato carenze, specialmente in quelle in cui c'è bisogno di flessibilità e di cambiamento. In una banca si teme che le conclusioni di questa crisi possano essere utilizzate per imporre conseguenze negative per il personale.

Quanto segue delinea le risposte più significative ricevute dagli intervistati in merito ai nuovi piani.

- La sicurezza di tutti i dipendenti è sicuramente la priorità;
- maggiori possibilità di telelavoro;
- esaminare con maggiore attenzione i sistemi informatici a sostegno del telelavoro;
- indagine su come apparirà il nuovo ambiente degli uffici;
- impatto previsto sulle condizioni di lavoro per il personale di una banca centrale, che si trasferisce in un nuovo edificio;
- la banca e il sindacato penseranno a un nuovo modo di lavorare insieme;
- stiamo preparando una lista di cose da cambiare.

11. CONCLUSIONI DEL GRUPPO DI LAVORO

La pandemia del Covid-19, iniziata in Cina nel dicembre 2019, ha causato perturbazioni e disordini senza precedenti all'economia mondiale e ha colpito tragicamente la vita e la salute di milioni di suoi cittadini.

La pandemia si è diffusa rapidamente in tutta Europa, iniziando a colpire l'Italia alla fine di gennaio, ed è stata responsabile di migliaia di morti. Alcuni Governi sono stati lenti a reagire, sottovalutando inizialmente gli effetti del virus, ma alla fine tutti i Paesi hanno introdotto misure per combattere la diffusione del virus, compresa l'introduzione di *lockdown* su scala nazionale.

Gli effetti dell'emergenza Covid-19 sull'economia europea sono stati gravi anche nei paesi con economie robuste. L'Unione europea e la BCE dovranno compiere un grande sforzo congiunto per superare l'attuale crisi economica. In alcuni casi, specie nelle prime fasi della pandemia, ma non solo, lo spirito di solidarietà e i valori fondanti del trattato di Lisbona e dell'Unione europea sono sembrati essere seriamente compromessi.

In tale contesto, va notato che tutte le banche centrali non hanno mai smesso di lavorare e hanno continuato a fornire i loro servizi ai rispettivi Paesi. I cittadini hanno potuto prelevare dai bancomat, i pagamenti hanno funzionato come al solito, sono state annunciate nuove misure di politica monetaria applicate dalle banche centrali, la vigilanza è proseguita e le banche hanno ricevuto istruzioni dettagliate dalle autorità su come gestire le misure imposte dai diversi governi.

Questi compiti sono stati resi possibili grazie all'enorme impegno del personale delle nostre banche centrali; più del solito, i nostri colleghi sono stati dediti al loro lavoro e, a causa dello straordinario impegno delle funzioni IT, hanno convertito il loro modo di lavorare da un modello basato sulla presenza al telelavoro.

Come sottolinea la nostra indagine, alcune banche centrali erano più preparate di altre ad affrontare questo nuovo modo di lavorare, ma ovunque c'è stato un aumento del ricorso al telelavoro, e quasi sempre le banche centrali hanno fornito le attrezzature necessarie per consentire al personale di lavorare da casa.

Prima di questa emergenza, il lavoro a distanza era considerato una "forma minore" di lavoro in molte banche centrali. Ma, da quando è iniziata l'emergenza, il personale ha dimostrato la propria capacità e disponibilità ad adattarsi e a integrare le nuove modalità di lavoro. Pertanto, come chiedono i nostri colleghi, è importante mantenere la possibilità di continuare ad utilizzare il telelavoro e, se possibile, di aumentare le potenzialità per consentire a tutti i nostri colleghi di lavorare a distanza.

Il telelavoro ha dimostrato il suo valore come modo di lavorare efficace e alternativo e dovrebbe essere utilizzato come strumento per contribuire alla creazione di un equilibrio tra vita professionale e vita privata più sostenibile per tutto il personale. La nostra indagine dimostra che la maggior parte del personale è favorevole al telelavoro e che i pro superano di gran lunga i contro. Ma è necessario rispettare i colleghi e consentire loro di conciliare la loro vita personale con il lavoro; pertanto, quando il telelavoro viene adottato, occorre rispettare criteri rigorosi, compreso il diritto di disconnessione, che in alcuni Paesi è stato già regolamentato per legge.

Un'altra questione da prendere in considerazione, a causa delle preoccupazioni dei nostri colleghi, soprattutto in alcuni Paesi, è il ritorno sul posto di lavoro. La salute dei nostri colleghi è un valore da proteggere. Tutti i datori di lavoro hanno una responsabilità e un dovere di assistenza nei confronti di tutti i loro dipendenti e, pertanto, devono fare tutto il possibile per proteggerli. Il telelavoro consente di attenuare l'esposizione del personale al Covid-19, consentendo ai colleghi di lavorare in sicurezza da casa, riducendo così i viaggi urbani e i tempi di pendolarismo, il traffico, l'affollamento dei mezzi pubblici e l'effetto serra. Il telelavoro può essere un cambiamento per tutti nella società, ma è necessario trovare il giusto equilibrio tra il lavoro in loco e il lavoro a distanza, e un vero dialogo sociale a livello nazionale è il modo migliore per realizzarlo.

Al momento della pubblicazione di questo documento, alcune banche centrali hanno imposto ai dipendenti di tornare a lavorare in ufficio, anche se ciò non era necessario. Inoltre, questo è avvenuto senza negoziati con i sindacati e senza riguardi per la sicurezza dei lavoratori.

I sindacati devono essere coinvolti nei negoziati con le rispettive banche centrali per elaborare delle modalità concordate per consentire ai lavoratori di tornare al lavoro on site/off site¹.

Siamo consapevoli del fatto che alcune attività non possano essere telelavorabili, soprattutto quelle relative alla produzione e al trattamento delle banconote. Ma, per quanto possibile, siamo fiduciosi che i colleghi possano continuare a lavorare da casa; hanno ben dimostrato di essere flessibili e capaci, nonostante le difficoltà incontrate nel lavoro a distanza, e hanno continuato a fornire ai cittadini i preziosi prodotti offerti dalle banche centrali indipendenti, vale a dire la fiducia, la reputazione e la stabilità.

¹ La Bank of England ha dimostrato che attraverso il pieno coinvolgimento del proprio sindacato, il personale ha avuto maggiori probabilità di rispondere positivamente ai cambiamenti e il sindacato è in grado di fornire diversi contributi, il che ha portato a un approccio globale più ponderato. La Bank of England pubblicherà, nelle prossime settimane, il suo framework "Staying Covid-19 Secure" e le linee guida sul proprio sito www.bankofengland.co.uk.