



BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

Il modello di lavoro ibrido

Funzionamento e stato degli interventi sulle variabili organizzative



Incontro di verifica con le OO.SS.

19 dicembre 2024

Task Force per il Lavoro ibrido

Indice

- 1** Il percorso fatto e il modello adottato
- 2** Lo stato di avanzamento degli interventi sulle variabili organizzative
- 3** Il monitoraggio del modello ibrido
- 4** La gestione della flessibilità
- 5** La valutazione del modello ibrido: effetti sui parametri
- 6** Una valutazione complessiva

1. Il percorso fatto e il modello adottato



Un percorso di trasformazione aperto e partecipativo

1 Analisi

da maggio 2020

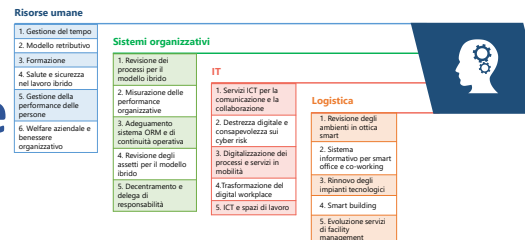
Libro bianco e call for ideas
Survey ai dipendenti
Sperimentazione con 35 divisioni
Benchmarking
Focus group, Collaborazione con ENEA



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



6 Monitoraggio

...e verifica con i sindacati per
valutazione complessiva del
funzionamento del modello

5 Verifica

a un anno dall'avvio

Valutazione del funzionamento e degli
effetti del modello sulla performance
aziendale



➤ La collocazione delle unità nelle fasce

La collocazione è guidata dal **grado di lavorabilità** da remoto delle attività svolte

1	standard	fino a 10 gg al mese per un massimo di 100 gg all'anno (ove ne ricorrano le condizioni, possibilità di estendere a 12/120)
2	grado ridotto lavorabilità da remoto	fino a 5 gg al mese e 50 gg all'anno
3	attività lavorabili in via esclusiva o preponderante in presenza	il dipendente può lavorare da remoto per specifiche attività lavorabili da remoto , su autorizzazione del capo diretto e compatibilmente con esigenze di servizio; può fare formazione da casa

➤ La collocazione delle unità nelle fasce: la flessibilità

Unità in fascia standard

estensione a 12/120

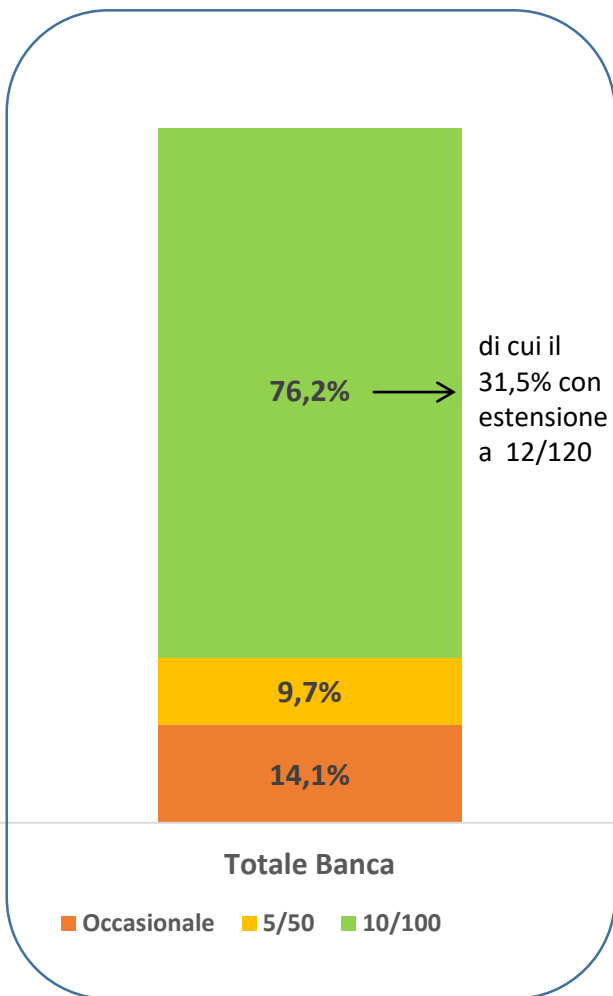
Il Capo della Struttura, per le unità con un limite di 100 giorni all'anno e 10 giorni mensili, ove ne ricorrano le condizioni operative, può aumentare, sentito il Capo dell'unità di base, il lavoro da remoto fino a **120 giorni all'anno** e **12 giorni mensili** informandone il Capo Dipartimento e i Servizi GEP e ORG.

Unità con grado ridotto di lavorabilità da remoto

ampliamento del massimale mensile

Il Capo della Struttura, nelle unità con grado di lavorabilità da remoto ridotta, può – previa valutazione delle condizioni operative – consentire l'**aumento del limite mensile da 5 a 10 giorni**, fermo restando il massimale annuo di 50 giorni.

➤ La distribuzione delle persone nelle fasce



I dati sono aggiornati a giugno 2024.

Circa il **76%** degli addetti di Banca è collocato nella **fascia standard** del modello (fascia 10/100 o con estensione a 12/120).

Il **10%** è collocato in unità con grado ridotto di lavorabilità da remoto (**fascia 5/50**) e il **14%** è collocato in unità in cui si svolgono in maniera esclusiva o preponderante processi non lavorabili da remoto (**fascia occasionale**).

Vi sono differenze tra AC e Filiali dovute a un diverso grado di telelavorabilità delle attività.

➤ La distribuzione delle persone nelle fasce nei Dipartimenti dell'AC



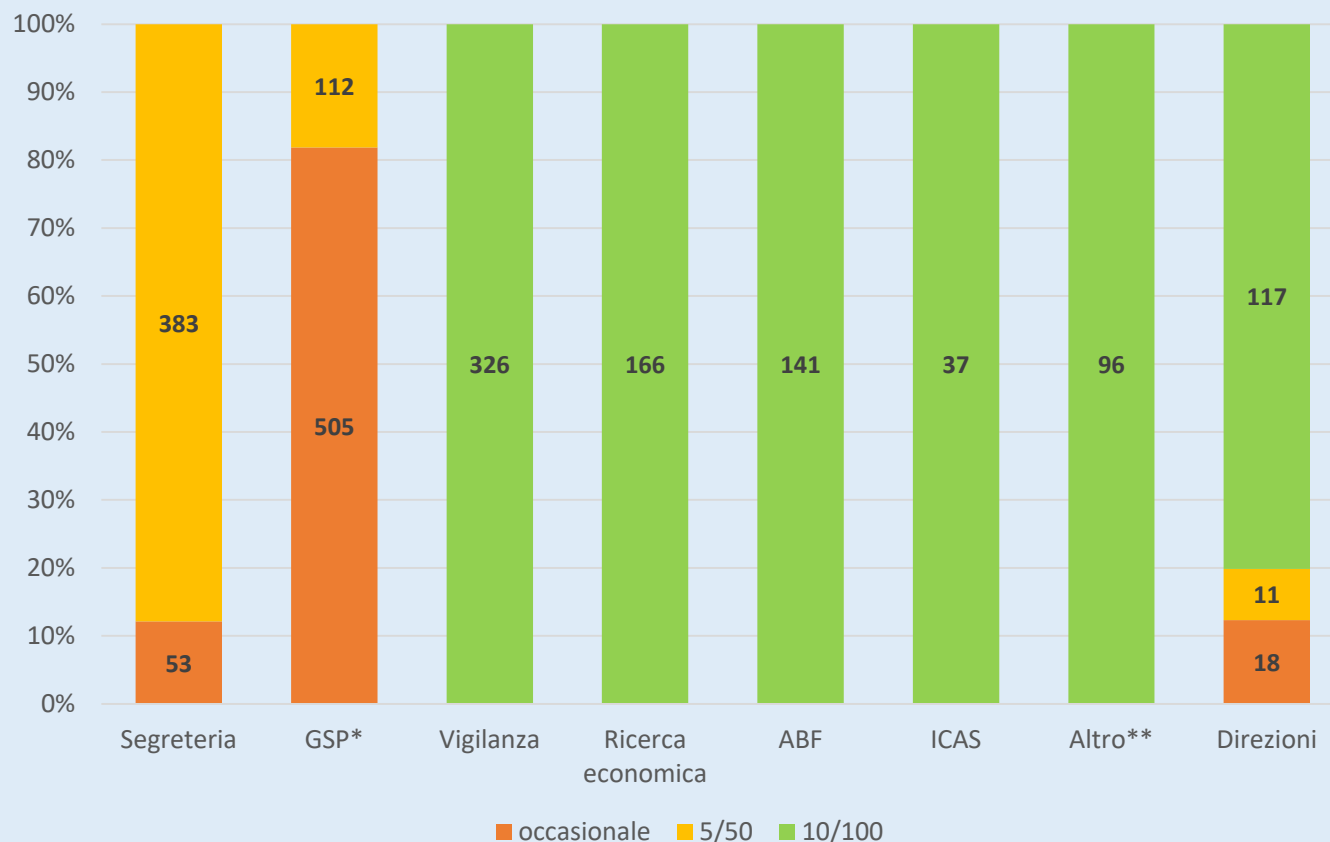
Hanno adottato l'**estensione a 12/120** i Dipartimenti VIG, TEF, ECS (con l'esclusione dell'Ufficio di rappresentanza presso la *House of the Euro*) e alcune strutture dei Dipartimenti CMP, ICT, IMA, le unità SNA, RGC e UIF e alcune strutture del Servizio SPA.

In AC le **unità al di sotto della fascia standard** (occasionale e 5/50) si trovano nei Dipartimenti MSP, CMP, ICT, RUI, IMA e nei Servizi SPA e COM collocati fuori dai Dipartimenti.

I dati sono aggiornati a giugno 2024.

occasionale 5/50 10/100 12/120

La distribuzione delle persone nelle fasce nella Rete territoriale



Nella Rete territoriale le unità al di sotto della fascia standard sono:

- le **divisioni GSP** delle Filiali **monodivisionali** (che svolgono anche compiti segretariali) e delle Filiali di **Aosta, Livorno, Potenza e Venezia** (che non hanno rapporti con gli operatori professionali del contante) in **fascia 5/50**
- le altre **divisioni GSP** in **fascia occasionale**
- le divisioni di **Segreteria delle Filiali STC** in **fascia occasionale**
- le altre divisioni di **Segreteria** in **fascia 5/50**

*Sono inclusi anche gli addetti delle GSP delle filiali monodivisionali.

** Sono classificate in «Altro» le divisioni Risparmio gestito e servizi di investimento e Fintech Milano della sede di Milano e le divisioni Relazioni tra intermediari e clienti delle Sedi di Milano e Roma.

I dati sono aggiornati a giugno 2024.

Il confronto con l'esterno

Eurosistema

BCE: max 10 gg al mese e 110 all'anno

Bundesbank: si può lavorare da remoto per il 60% del tempo

Banco de España: 1 o 2 gg a settimana in base alle caratteristiche del lavoro e del singolo dipendente

Banque de France: a scelta, schema standard (3 gg a settimana) o flessibile (80 gg l'anno)

PA

Osservatorio PoliMi: il 61% delle PA adotta modelli di lavoro ibrido differenziati (con in media 7 gg al mese). **MEF:** max 10 gg al mese

Ipotesi di accordo per rinnovo contratto collettivo:

- verrebbe meno la prevalenza del lavoro in presenza
- SW più esteso e sperimentazione settimana corta
- lavoro agile da utilizzare (auspicio) anche in caso di eventi eccezionali, calamità naturali o allerte meteo

Settore privato

Osservatorio PoliMi: gli smart worker nel 2025 saranno circa 3,75 mln, più della metà nelle grandi imprese

Nelle **banche** in genere fino a 2 gg a settimana o 10 al mese

Big Tech hanno disposto il **rientro in ufficio** per almeno 3 gg a settimana (Google, Meta, Apple, Microsoft)

Amazon ha ripristinato il modello pre-covid (5 gg in presenza)

➤ I New ways of working nelle Banche centrali

- › La maggior parte delle **Banche centrali dell'ES** ha modelli di lavoro ibrido, che prevedono il **lavoro da remoto per 2-3 giorni alla settimana**.
- › Il modello della **BCE** prevede un massimo di 10 giorni al mese e 110 all'anno. Le BCN più grandi hanno modelli differenziati: in **Bundesbank** si può lavorare da remoto per il 60% del tempo o per l'80% per i genitori di bambini piccoli o per la cura degli anziani. **Spagna** e **Francia** adottano schemi basati sulle caratteristiche del lavoro e del singolo dipendente. In **Irlanda** si lavora da remoto per il 50% con un giorno di presenza obbligatoria a settimana. **Belgio** e **Olanda** non prevedono un limite definito centralmente, ma entrambe hanno adottato una policy informale (2 gg a settimana) o linee guida (50% del tempo) sulla quota ottimale di lavoro da remoto.
- › Alcune BCN hanno **affinato i modelli iniziali**, ad esempio introducendo linee guida o policy informali (Belgio, Olanda), una regolamentazione del lavoro dall'estero (BCE, Francia), un maggiore orientamento a concedere giorni di lavoro da remoto sulla base di esigenze individuali (Spagna). La Spagna ha anche semplificato il proprio modello eliminando l'opzione di 3 gg a settimana adottato in precedenza per il 10% dei dipendenti.
- › Sul piano della **logistica** si adottano logiche di progettazione di **spazi activity-based** e di **desk sharing** (con quote fra il 60 e il 70%), con accorgimenti per i capi o le situazioni particolari.

Banca Centrale	Modello descritto
BCE	10 gg al mese / 110 all'anno
Germania	<i>Mobile</i> : 60% del tempo su base mensile <i>Taylor</i> (individuale per motivi personali): 80% del tempo
Francia	A scelta del dipendente: schema standard: 3 gg a settimana schema flessibile: 80 gg l'anno
Spagna	Secondo le caratteristiche del lavoro e del singolo dipendente: schema 1: 1 g a settimana schema 2: 2 gg a settimana
Olanda	Definizione della quota a livello di capo di linea/team Policy informale: 2 gg a settimana
Irlanda	50% dei gg mensili 2,5 g a settimana di presenza obbligatoria
Belgio	Flessibile Linee guida: 50% del tempo
Finlandia	12 gg al mese/120 all'anno Time control solution

* Per la proiezione su base annuale delle percentuali, il calcolo è stato effettuato sulla base del FTE convenzionalmente equivalente a 220 giorni lavorativi in un anno.

2. Lo stato di avanzamento degli interventi sulle variabili organizzative



I principali interventi

È stato realizzato un ampio programma di interventi sulle variabili chiave (risorse umane, sistemi organizzativi, logistica, IT), che consentono di trarre dal lavoro da remoto il massimo beneficio per la Banca e per le persone che vi lavorano. La maggior parte degli interventi sono stati completati, i restanti sono in corso di realizzazione.



Risorse umane

- **Funzionalità per la pianificazione** delle giornate da remoto
- **Buone prassi e 16 workshop sul tema** con **285 capi divisione**
- Ampliato il numero di **addetti all'emergenza** e **al primo soccorso, informativa sui rischi nel lavoro agile**
- **Iniziative formative** per sostenere modalità di lavoro più efficaci e iniziative di **team building**
- **Indicatori di monitoraggio** del lavoro ibrido per i responsabili unità



Logistica

- **Sperimentazioni di smart office - 7 edifici** della **Banca** con **ambienti multifunzionali**, spazi di *coworking* e **desk sharing**
- **Policy** per il disegno degli uffici e **linee guida** per il personale per il migliore utilizzo degli ambienti, rapporto di desk sharing **95° percentile** della distribuzione della presenza giornaliera
- **Chiusura di alcuni edifici** per il periodo estivo e delle festività natalizie

In programma:

- **Sistema informativo per la gestione del desk sharing** (febbraio 2025)



Sistemi organizzativi

- Rafforzato il **presidio dei rischi operativi e della continuità** operativa
- Aggiornato oltre il 90% delle analisi di **continuità operativa**
- Svolti **test** per verificare la *business continuity*
- Interventi di **semplificazione e digitalizzazione dei processi**

In programma:

- aggiornamento delle **deleghe conferibili nelle Filiali** (marzo 2025)



IT

- Migrazione da Skype a **MS Teams**
- **Servizio integrato multicanale (AtHoc)** per le comunicazioni in emergenza, applicazione **Pedius** per i non udenti
- Programma di iniziative di **cyber security awareness**
- Accesso alla extranet **senza smart card** (*contingency*)
- Assegnazione, in base alle richieste, di nuovi **dispositivi mobili**
- Estens.ne **rete wireless** in AC e Filiali, allestimento **sale** per **riunioni ibride**

In programma:

- Nuova soluzione di **telefonia** (da giugno 2026)
- Sostituzione **PC portatili** con modelli di ultima generazione, aggiornamento postazioni di lavoro a **Windows 11** e alle più recenti versioni di **Office** (da ottobre 2024)

I principali interventi



Risorse umane

Sono state realizzate numerose iniziative di **comunicazione** (webinar, workshop, campagna informativa dedicata), pubblicate FAQ sulla gestione della flessibilità, attivata la **funzionalità per la pianificazione** delle giornate da remoto e dei congedi, accessibile anche da dispositivi mobili e integrata con altre funzionalità di gestione del tempo.

Sono state pubblicate, in 10 pillole, le **buone prassi** sul modello di lavoro ibrido e nel periodo tra marzo e giugno 2024 si sono svolti **16 workshop** sul tema che hanno coinvolto **285 capi divisione**.

Sono state attivate **numerose iniziative formative** per sostenere modalità di lavoro più efficaci nel nuovo sistema e per valorizzare la dimensione della relazione personale: nell'ambito della **Scuola Manageriale** sono previsti workshop, laboratori, moduli formativi e corsi, dedicati soprattutto ai manager e focalizzati sulla gestione del tempo e dei team nel nuovo modello; per il **personale neoassunto** è previsto un modulo che introduce le nuove modalità di lavoro; è stata realizzata una serie di iniziative di **team building** al fine di favorire la conoscenza tra i colleghi, consolidare le relazioni interpersonali, rafforzare il senso di appartenenza.

Sono stati resi disponibili per i Capi Struttura e di divisione **indicatori di monitoraggio** del lavoro ibrido in Focus.

Sul fronte della **salute e sicurezza**, è stato ampliato il numero di addetti all'emergenza, che è aumentato del 6% tra il 2019 (1.359) e il 2024 (1.440) e il numero di addetti al primo soccorso che è aumentato del 36% tra il 2019 (618) e il 2024 (843), per far fronte alle minori presenze in ufficio, anche grazie a due iniziative di sensibilizzazione organizzate dal Servizio di Prevenzione e Protezione per informare il personale sull'uso del defibrillatore.

Sono state definite nuove modalità per l'individuazione giornaliera delle figure coinvolte nella **gestione dell'emergenza** presenti negli stabili, stabilendo i nuovi requisiti funzionali della procedura INCAS e i vari flussi informativi tra la stessa e Siparium.

Nell'ambito della campagna informativa «**Safety? Facile!**» sono stati resi disponibili fra gli altri opuscoli informativi digitali sui temi delle gestione dell'emergenza e dello smart working.

È stato fornito un credito welfare per l'acquisto di sedie (o altri strumenti) per **migliorare l'ergonomia delle postazioni di lavoro da casa** ed è stata aggiornata l'informativa sui rischi nel lavoro agile e il vademecum sui rischi di affaticamento fisico, mentale e psichico per il lavoro a distanza.

> I principali interventi

Sistemi organizzativi

Rafforzato il **presidio dei rischi operativi e della continuità operativa** integrando nelle metodologie applicate le riflessioni sui rischi e sulle opportunità del modello ibrido.

Oltre il 90% delle analisi di continuità operativa (con riferimento al nuovo perimetro dei processi critici) è stato aggiornato sulla base di template che includono il lavoro da remoto come **misura strutturale di contingency**.

Realizzati interventi di **semplificazione, dematerializzazione e automazione** dei processi. In particolare sono state rilasciate a tutte le Filiali funzionalità telelavorabili della nuova procedura POLIS per le attività contabili svolte nelle unità GSP.

Avviati i **cicli periodici di analisi della qualità** dell'organizzazione

Svolti **test** per verificare la tenuta dei processi critici per la **business continuity** per stimare:

- 1) la copertura del **rischio di mancato presidio in presenza in caso di indisponibilità della extranet** (1 test accentrato, 1 test di emergenza generale)
- 2) il rischio di **concentrazione del personale in presenza**

In fase di completamento la **revisione della circolare 203 Deleghe conferibili nelle Filiali** nell'ottica di assicurare - anche in relazione al nuovo modello ibrido - la fluidità dei processi, la qualità e la tempestività dei servizi, il coinvolgimento e la responsabilizzazione delle persone, mantenendo inalterati i presidi di sicurezza.

In corso la realizzazione di un **sistema integrato** per la **misurazione dei fenomeni aziendali** fondamentale per il monitoraggio del funzionamento del modello.

I principali interventi



Logistica

Primi esperimenti di smart office in Banca presso gli edifici di via delle Quattro Fontane, via Piacenza, via Nazionale 187, via Pastrengo, largo Bastia, via del Traforo e via del Mandrione. Sono coinvolti complessivamente 1.300 utenti.

In tali edifici sono stati creati ambienti multifunzionali, spazi di coworking ed è stato **adottato il desk sharing** con un numero di postazioni di lavoro inferiore all'organico teorico delle Strutture, con un rapporto pari a circa l'80%.

È stato aggiudicato l'appalto per il **nuovo sistema informativo** per la gestione del desk sharing. La messa in esercizio è preventivata per febbraio 2025.

A marzo 2024 è stata approvata la **nuova policy per il disegno degli uffici**, volta ad assicurare benessere lavorativo, funzionalità e ottimizzazione degli spazi, e sono state pubblicate le linee guida per il personale per il migliore utilizzo delle differenti tipologie di ambienti con l'obiettivo di migliorare il comfort acustico e la riservatezza. La policy prevede un rapporto di desk sharing corrispondente al **95° percentile** (p95) della distribuzione della percentuale di presenza giornaliera riferita ai 10 mesi dell'anno con i valori di presenza più elevati.

La nuova Policy è stata applicata nel 2024 per l'allestimento degli stabili di Via Milano 53, Via Milano 64 (**circa 150 utenti**) e, in parte, al piano 1A di Palazzo Koch. I primi effetti dell'applicazione della Policy consentiranno di ottenere, entro fine anno, la liberazione dello stabile di Via Nazionale 75.

Per il periodo estivo e delle festività natalizie è stata predisposta la **chiusura temporanea di alcuni edifici**, con un tasso di presenza ridotto, nel quadro delle azioni volte alla riduzione dell'impronta ambientale della Banca.

> I principali interventi



IT

- › Completata la migrazione degli utenti della Banca e dell'IVASS da Skype a **Microsoft Teams**; alcune funzionalità telefoniche di Skype rimangono temporaneamente disponibili nelle more del completamento del progetto di rinnovo del servizio di telefonia.
 - › **Progressiva adozione di Teams** per i casi d'uso per i quali veniva in precedenza utilizzato WebEx; quest'ultimo rimane tuttavia disponibile per particolari tipologie di eventi (es. quelli che richiedono una regia).
 - › Realizzato un servizio integrato multicanale, completamente indipendente dall'infrastruttura informatica della Banca, per la gestione delle comunicazioni in emergenza (**AtHoc**).
 - › Diffusa l'applicazione **Pedius** per i non utenti.
- › Prosegue il programma di iniziative di **cyber security awareness** (più di recente: 14 giugno corsi per Titolari e Vice delle Unità di Base, 3 giugno inaugurazione mostra Data Detox in Via XX Settembre e avvio delle visite guidate).
 - › Avvio di campagne di test attivi di sicurezza funzionali ad accrescere l'attenzione del personale dell'Istituto agli attacchi che sfruttano tecniche di ingegneria sociale.
 - › Disponibile dal 2022 una soluzione di contingency per l'accesso alla extranet **senza smart card**, volta a mitigare il rischio di non potersi collegare da remoto alla rete di banca per problemi legati alla smartcard (rottura/smarrimento/malfunzionamento).

> I principali interventi



IT

- › Avvio del programma di **sostituzione di PC portatili** con modelli di ultima generazione. Il programma, il cui completamento è previsto nel corso del 2025, prevede la sostituzione di circa 2.700 PC. I nuovi PC, a parità di peso, garantiranno migliori prestazioni, disporranno di una batteria di durata maggiore e di uno schermo più grande e a più alta definizione.
- › Assegnazione nel continuo, in base alle richieste degli utenti, di nuovi dispositivi mobili (smartphone, router wi-fi, SIM, iPad) e sostituzione di quelli già assegnati con modelli più recenti. Prevista entro il 2024 la **sostituzione degli iPhone** in uso e la fornitura a tutti gli assegnatari di smartphone aziendali di una SIM dati da utilizzare nel PC portatile per favorire il collegamento in mobilità.
- › **Estensione della copertura della rete wireless in AC e nelle Filiali** (accesso alla rete aziendale senza autenticazioni aggiuntive: smart wifi). Ulteriori interventi di copertura saranno effettuati in base alle necessità rappresentate dalle Strutture.

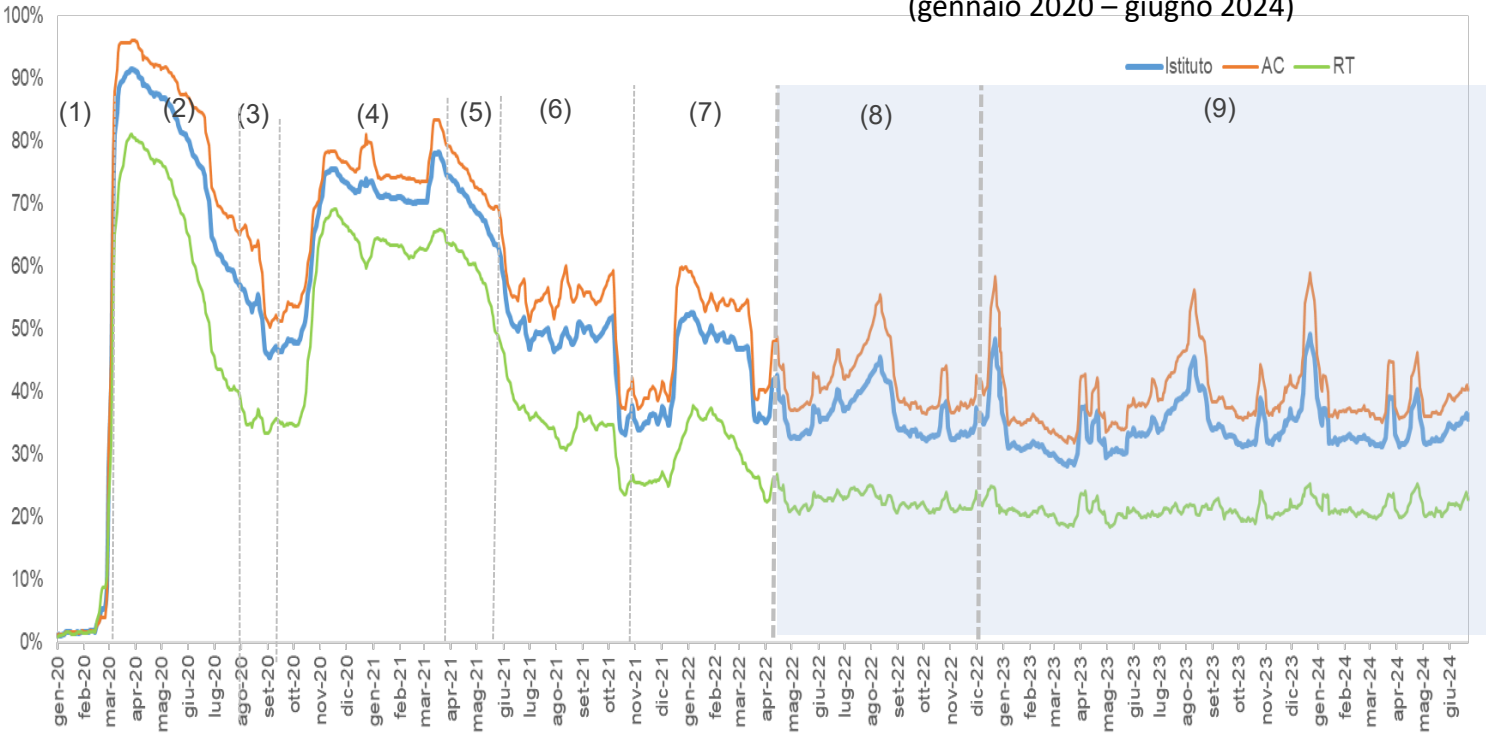
- › Prosegue secondo il programma stabilito l'allestimento delle **sale ibride** che, attraverso l'impiego di apparati di videoconferenza di nuova generazione, consente l'ottimale svolgimento di riunioni in modalità ibrida. Al momento ne sono state allestite circa 50.
- › **Nuova soluzione di telefonia:** a seguito dell'approvazione dello studio di fattibilità, è in corso la fase realizzativa del progetto in linea con il piano delle attività. Esso prevede, mediante l'utilizzo della Unified Communication, l'integrazione di strumenti di collaborazione e comunicazione fruibili in tempo reale su diversi dispositivi, indipendentemente dal luogo fisico in cui si svolge la prestazione lavorativa.
- › Avvio del programma di **aggiornamento delle postazioni di lavoro** a Windows 11 e alle più recenti versioni di Office. Windows 11 è stato progettato per supportare il lavoro ibrido e per offrire un'esperienza più fluida e personale. Il nuovo Office sfrutta le caratteristiche di Windows 11 per offrire un'esperienza PC più semplice e intuitiva. L'integrazione con Microsoft Teams è stata migliorata per facilitare la collaborazione e la comunicazione.

3. Il monitoraggio del modello ibrido.



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

Percentuale di dipendenti in lavoro da remoto*
(gennaio 2020 – giugno 2024)



Considerando il periodo gennaio 2023-giugno 2024, la quota di lavoro da remoto (calcolata al netto del telelavoro ed è comprensiva anche dei giorni di lavoro da remoto utilizzati in deroga) è stata in media pari al **34%** per la **Banca**, con un rapporto più alto in **AC (39%)**, inferiore nella **rete territoriale (21%)**.

I dati sono in linea con le previsioni e rispondono alla classificazione in fasce delle divisioni e ai diversi livelli di telelavorabilità dei processi.

La quota di lavoro da remoto potenzialmente raggiungibile ad oggi è intorno al 42%.

Si registrano **oscillazioni** nei diversi mesi dell'anno, con il ricorso a una maggiore quota di lavoro da remoto nel periodo estivo e nel mese di dicembre; in questi periodi, per l'effetto contemporaneo delle ferie, si riduce la presenza in ufficio.

(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) partenza del nuovo modello di lavoro ibrido; (9) introduzione dei massimali annuali previsti dal modello.

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

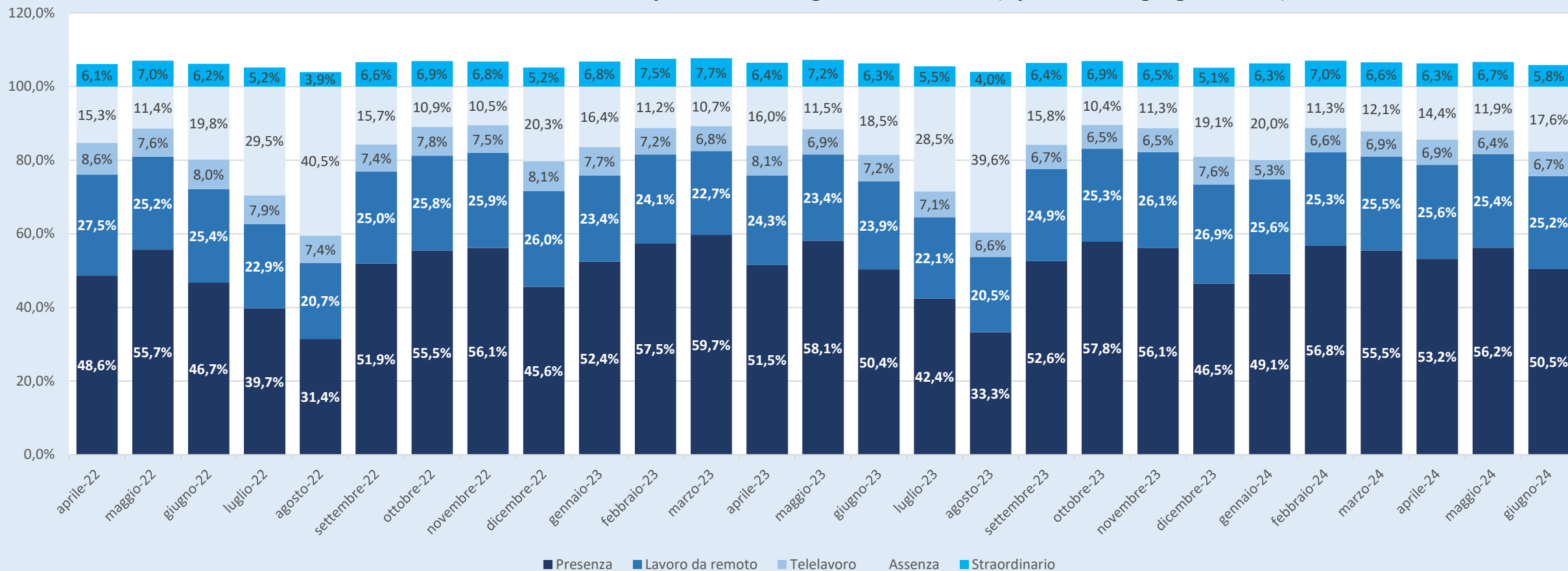
Focus dall'avvio del nuovo modello di lavoro ibrido



	2022												2023												2024					
Tipo	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	gen	feb	mar	apr	mag	giu			
AC	44%	38%	42%	45%	51%	39%	38%	38%	44%	38%	35%	33%	39%	34%	39%	42%	49%	39%	37%	38%	46%	41%	37%	38%	39%	37%	40%			
FIL	24%	21%	24%	24%	23%	22%	21%	21%	23%	21%	21%	19%	22%	20%	21%	21%	21%	21%	20%	21%	23%	22%	21%	21%	22%	21%	22%			
Totale	37%	32%	36%	37%	40%	33%	32%	32%	37%	33%	31%	29%	35%	30%	34%	36%	41%	34%	32%	33%	40%	35%	33%	33%	34%	33%	35%			

Scomposizione dei giorni lavorativi

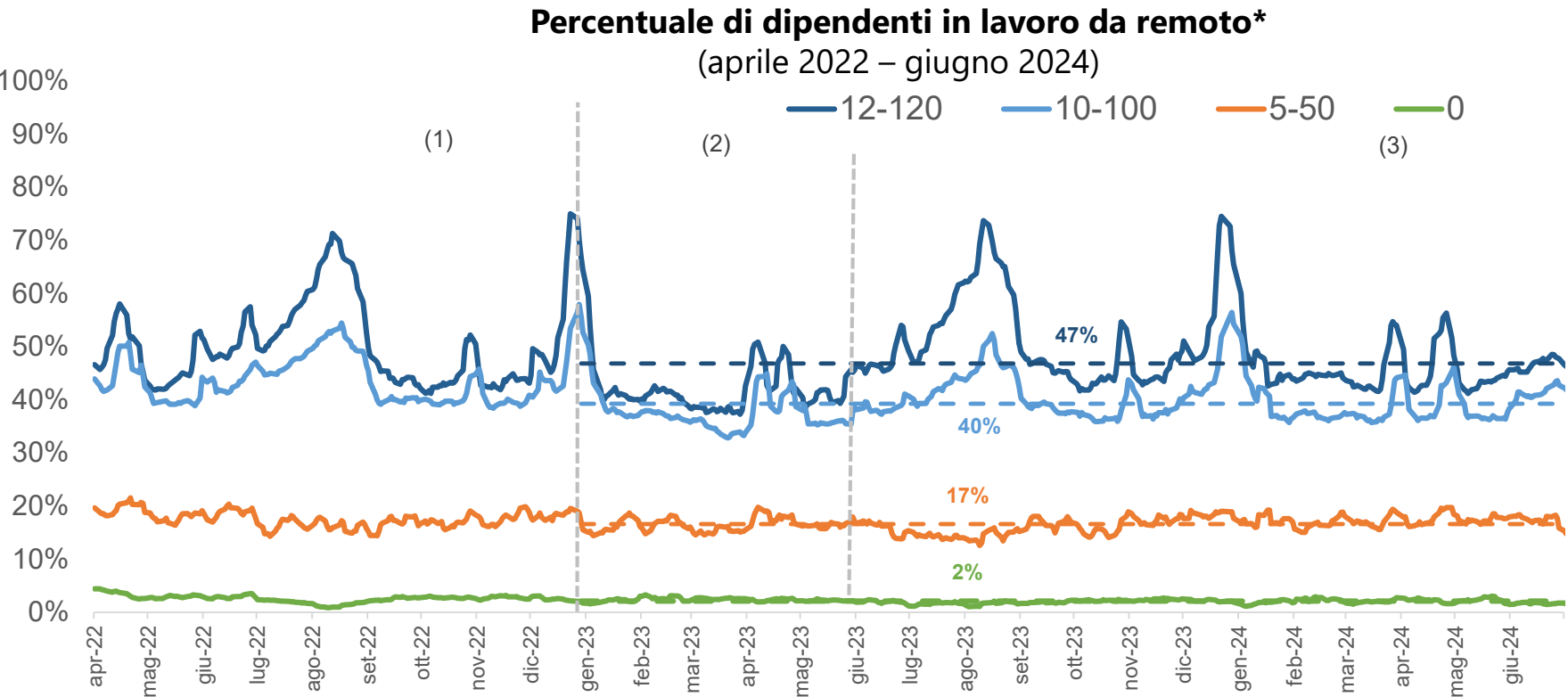
Andamento mensile della composizione dei giorni lavorabili (aprile 2022-giugno 2024)



Le percentuali di lavoro da remoto e in presenza e di telelavoro si rimodulano seguendo l'andamento delle assenze.

Utilizzo del lavoro da remoto nelle diverse fasce di telelaborabilità

Raggruppamento per fascia attuale



Nel periodo gennaio 2023-giugno 2024, la **quota di lavoro da remoto** è stata pari, in media:

- al **47%** per le unità collocate attualmente in **fascia 12/120** (e prima in fascia 10/100)
- al **40%** per le unità che sono sempre state in **fascia 10/100**
- al **17%** per le unità collocate in **fascia 5/50**
- al **2%** per le unità in **fascia occasionale**

Le unità a 12/120 già prima facevano un **maggior ricorso** al lavoro da remoto.

(1) partenza del modello di lavoro ibrido; (2) introduzione dei massimali annuali previsti dal modello; (3) passaggio a 12/120 di alcune strutture.

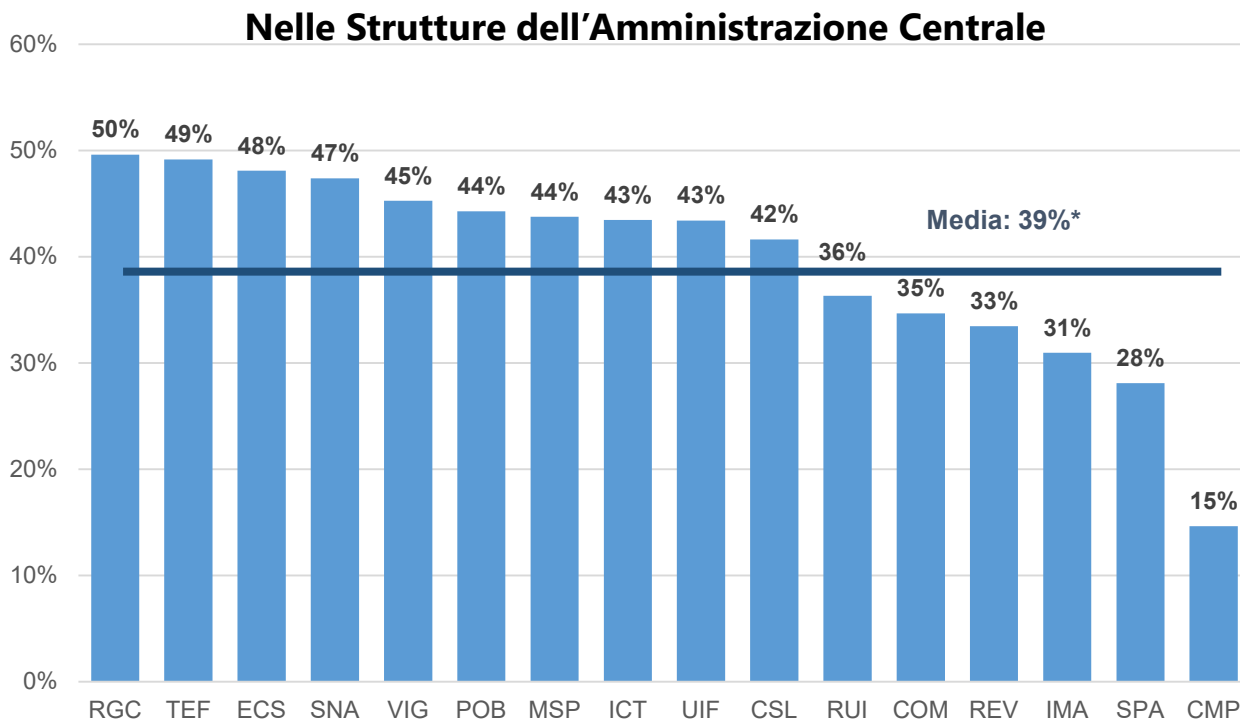
* Media mobile settimanale; sono considerati i dipendenti in servizio. La percentuale di lavoro da remoto è calcolata come: (delocalizzato+offsite) / (delocalizzato+offsite+presenza).

Focus sulle fasce	2022										2023										2024							
	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	gen	feb	mar	apr	mag	giu	
	12 - 120	51%	44%	51%	54%	65%	46%	44%	43%	55%	45%	41%	38%	46%	40%	48%	53%	65%	47%	44%	46%	56%	48%	44%	45%	47%	44%	47%
	10 - 100	46%	39%	44%	47%	51%	40%	40%	40%	47%	39%	37%	34%	41%	36%	39%	42%	46%	39%	37%	38%	46%	40%	37%	38%	39%	37%	42%
	5 - 50	20%	18%	19%	16%	16%	17%	17%	18%	18%	16%	17%	15%	18%	16%	16%	14%	14%	17%	16%	17%	19%	17%	17%	17%	18%	17%	18%
	occasionale	4%	3%	3%	2%	1%	3%	3%	3%	3%	2%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%

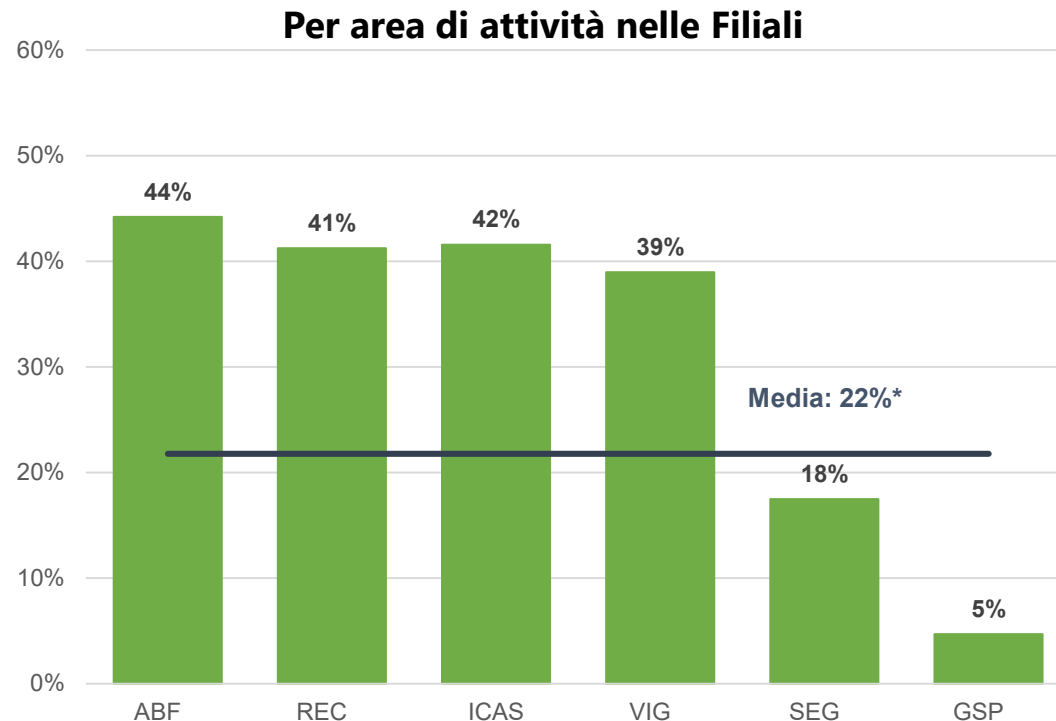


Il ricorso al lavoro da remoto

Nei Dipartimenti e nelle aree di attività delle Filiali (aprile 2022-giugno 2024)



RGC, TEF, ECS, SNA registrano la più alta % di lavoro da remoto. Le Strutture con la % più bassa sono IMA, SPA e CMP (in relazione alle caratteristiche delle attività e alla conseguente maggiore componente di personale nelle unità al di sotto della fascia standard). REV presenta una % più bassa per via delle attività svolte, pur essendo interamente nella fascia 10/100

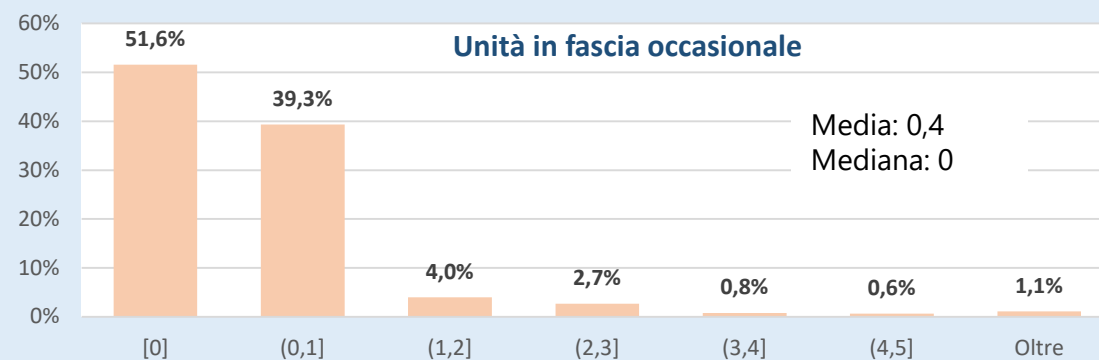
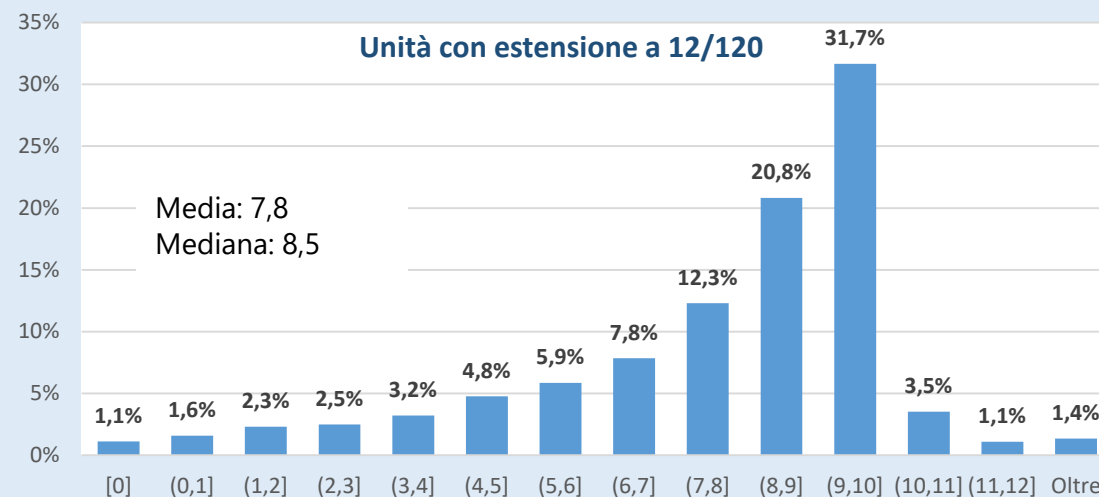
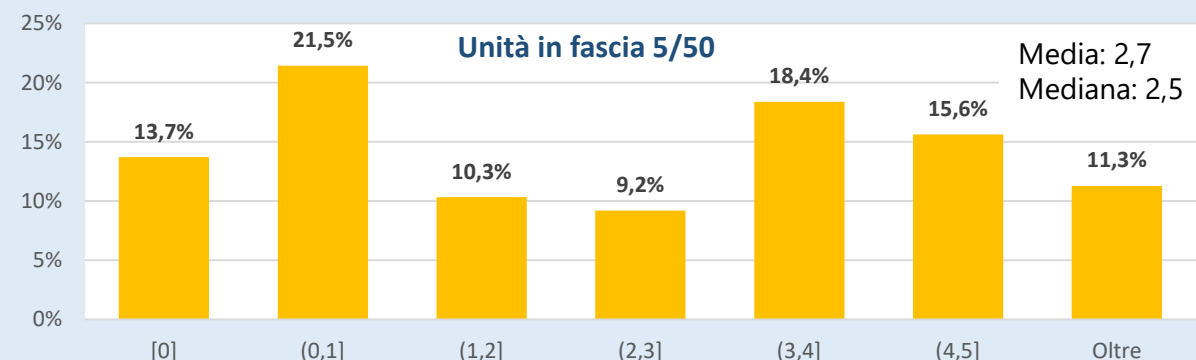
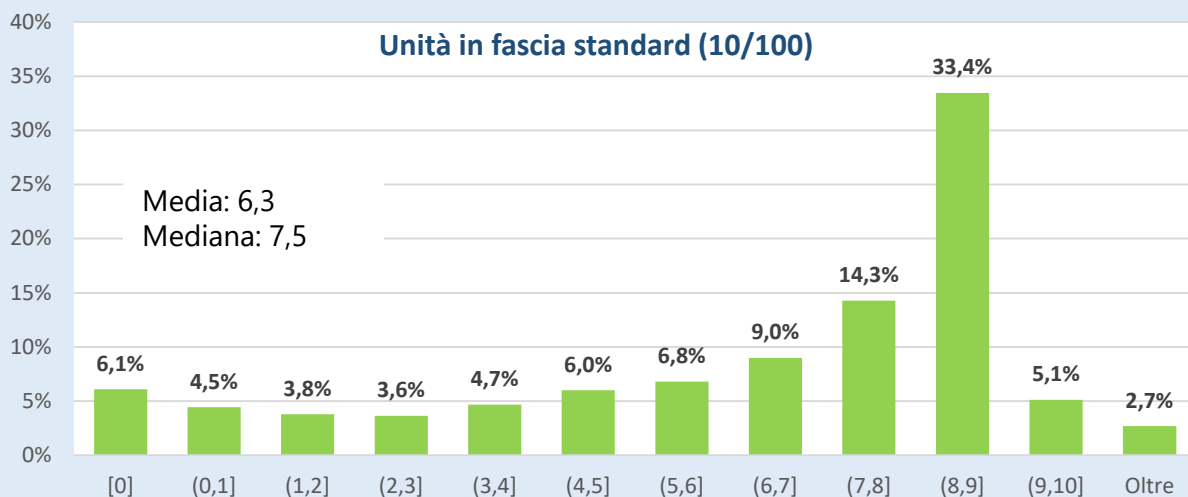


In Filiale, le aree di attività ABF, ARET, ICAS e VIG (collocate in fascia 10/100) registrano una percentuale di lavoro da remoto paragonabile a quella dell'AC, mentre le GSP e le Segreterie manifestano valori più bassi in relazione alle attività di gestione del contante, gestione degli immobili, sicurezza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



Il ricorso al lavoro da remoto

Distribuzione della media dei giorni di lavoro da remoto mensilmente fruiti per dipendente (aprile 2022-giugno 2024)

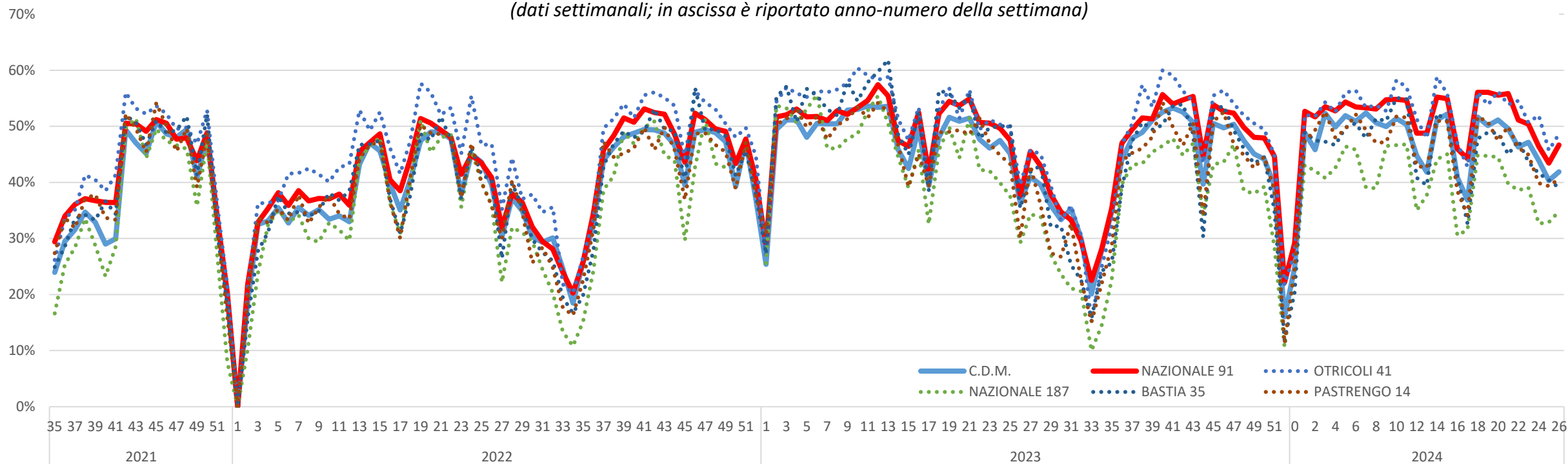


Per le unità in fascia 10/100, la fruizione mensile per dipendente dei gg di lavoro da remoto presenta una distribuzione parzialmente bimodale asimmetrica: tende ad **addensarsi nelle classi più elevate**, a ridosso del limite superiore, ma quasi l'11% dei casi è fino a 1 giorno al mese. L'andamento della distribuzione è invece più regolare (e crescente) per le unità con estensione a 12/120. Per la fascia 5/50, valgono considerazioni analoghe a quella 10/100: il 35% dei casi è fino a 1 giorno. Nelle unità collocate in fascia occasionale il 48,4% delle persone usufruisce di almeno un giorno di lavoro da remoto al mese.

Un focus sugli edifici

Presenza media nei principali edifici dell'AC (set 2021-giu 2024)

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



* I dipendenti di CDM (circa 1.100), via Nazionale 91 (1.100) e via Otricoli 41 (210) rappresentano il 53% del totale dipendenti dell'AC

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 di **Ferragosto**, con una percentuale **tra il 10 e il 20%**. Nei periodi di minore presenza è stata decisa la chiusura temporanea di alcuni stabili presso i quali non vengono svolti processi critici

4. La gestione della flessibilità



➤ Flessibilità di utilizzo del lavoro da remoto

Particolari situazioni personali e familiari → il Servizio GEP può autorizzare un numero di giorni di lavoro da remoto superiore ai limiti mensili/annuali ordinariamente previsti.

Particolare attenzione alle persone con disabilità, alle donne in gravidanza, ai genitori con figli piccoli, ai *caregiver*, ecc.

Unità con un grado ridotto di lavorabilità da remoto o con attività lavorabili prevalentemente in presenza → i Capi delle Strutture possono gestire in autonomia singole situazioni, contemperando al meglio e nella maniera più efficace bisogni individuali e necessità operative.

Finalità

Venire incontro ai colleghi in situazioni di maggiore difficoltà per conciliare il lavoro con le esigenze personali e familiari

Criteri e FAQ

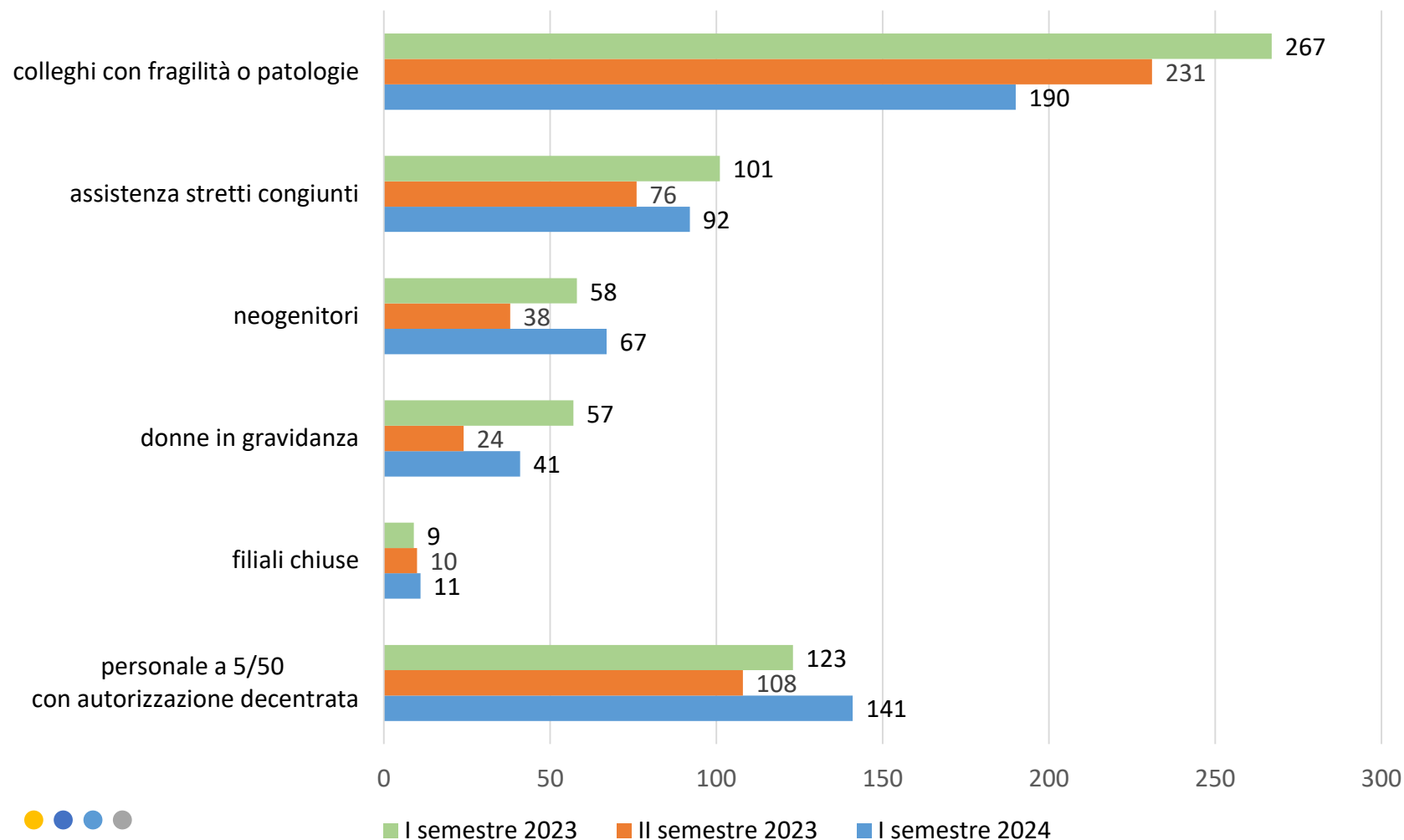
In applicazione del principio di trasparenza ed equità di trattamento

Punti di attenzione

- compatibilità attività
- rischi operativi
- coesione aziendale
- rischi di marginalizzazione

➤ La gestione della flessibilità: estensioni e deroghe (1/2)

Richieste di deroga 2023 e I semestre 2024



In **totale** nel **2023** sono pervenute **1.102** richieste di deroga (615 nel I sem, 487 nel II).

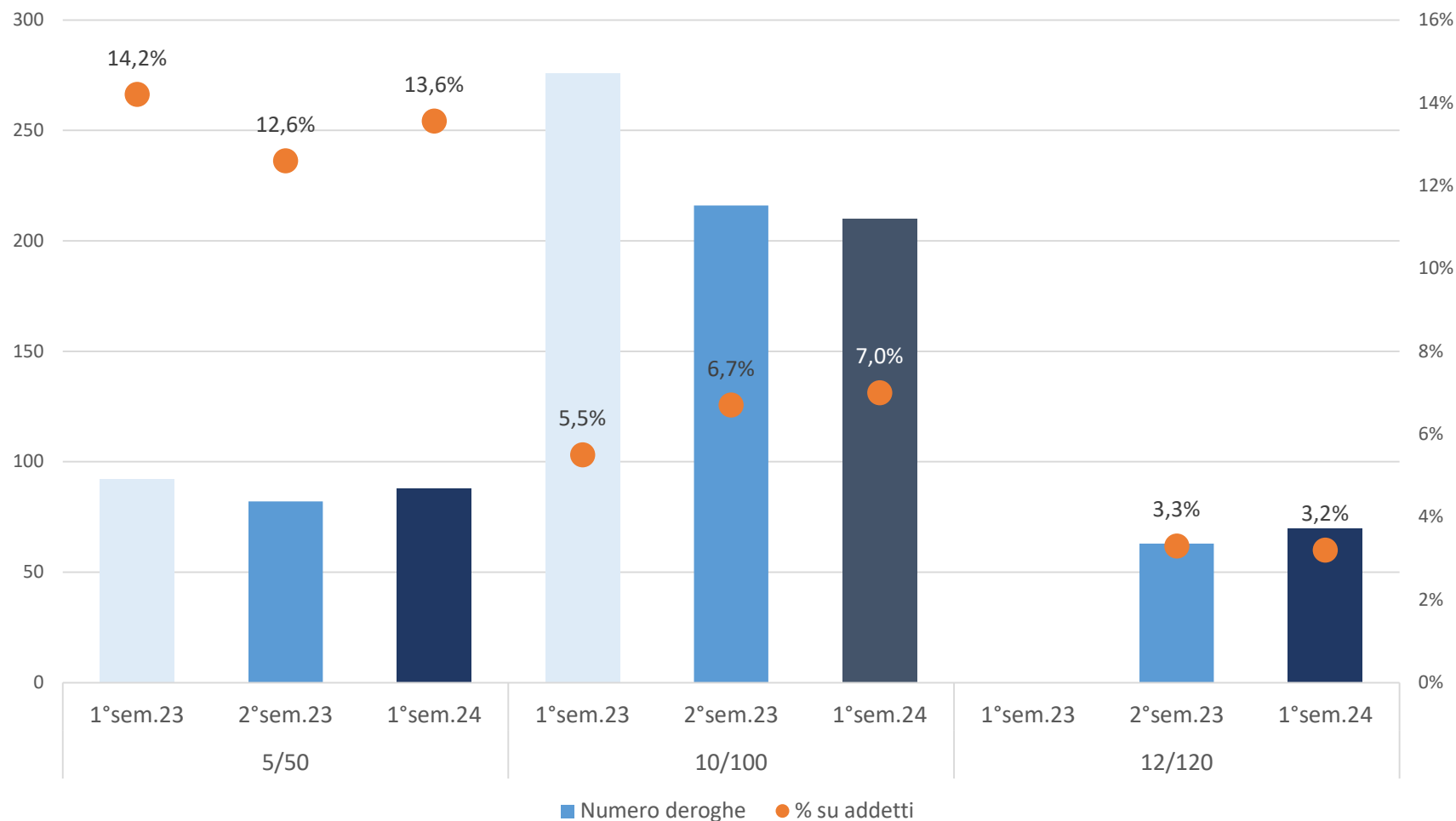
I **dipendenti interessati** sono stati **546**. Il **69%** è collocato in **fascia standard 10/100** e il **6%** beneficia dell'**estensione 12/120**.

Nel **I sem 2024** sono pervenute **542**. La differenza potrebbe essere riconducibile ai cambiamenti legislativi intervenuti a dicembre 2023*.

I **dipendenti interessati** sono stati **370** (57% in fascia standard 10/100 e 19% già con estensione a 12/120).

*Il Decreto legge n. 132/2023 ha previsto fino al 31 dicembre 2023 la modalità semplificata di richiesta di lavoro da remoto per le persone con fragilità.

La gestione della flessibilità: estensioni e deroghe (2/2)



La **riduzione dei dipendenti in deroga** ai massimali in fascia 10/100 è data dall'**estensione a 12/120**, in vigore per molte Strutture dai mesi di giugno-luglio 2023.

5. La valutazione del modello ibrido: effetti sui parametri



La letteratura sul lavoro da remoto in sintesi

Gli effetti del remote working

1

Remote working (RW):

- fattore decisivo per **innovare** il modo di lavorare
- opportunità di **riduzione dei costi** per le aziende
- **mancano evidenze univoche** circa l'impatto sulle variabili di performance aziendale

2

La **non univocità** dei risultati è in parte naturale – per la eterogeneità delle situazioni – ed è riconducibile soprattutto a:

- difficoltà nella misura dell'**output**
- **selection on treatment**: entità e segno dell'effetto del RW sulla produttività variano condizionalmente a caratteristiche individuali o gestionali
- **natura dell'attività** lavorativa (standardizzate, routinarie o non-routinarie, di natura maggiormente creativa)

3

I **risultati** costruiti in disegni sperimentali restano **parzialmente contraddittori o difficilmente generalizzabili**

4

L'impatto del RW sulle variabili di interesse aziendale dipende anche dal livello di utilizzo e dalla **modalità di fruizione dello stesso: i benefici sono massimizzati in un modello ibrido.**

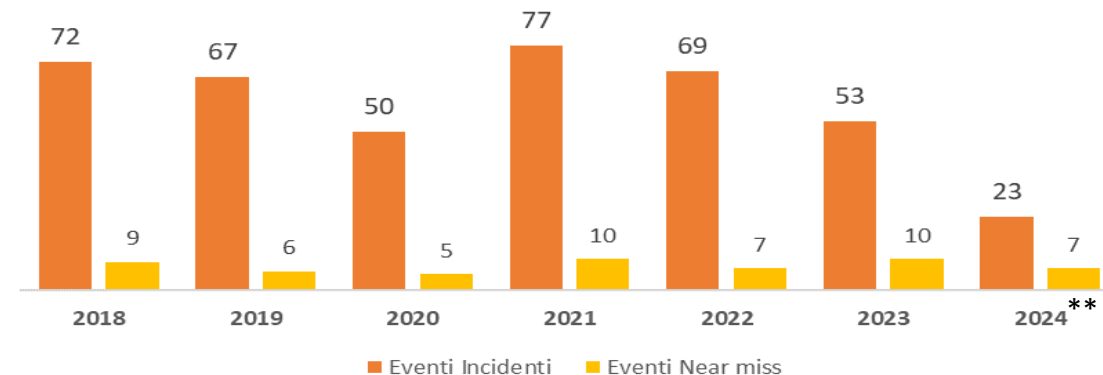
Sono fondamentali la flessibilità e la volontarietà nella fruizione del RW.

➤ La valutazione del lavoro ibrido: i rischi

Presidio dei rischi e della continuità operativa

- › 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 introdotto (395 rischi su 149 processi, di cui 104 critici) **non è variato**. 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. Le strutture capofila dei processi critici hanno predisposto **i piani di continuità operativa** che prevedono il lavoro da remoto come misura strutturale di contingency. Alcuni processi stanno testando l'utilizzo del lavoro da remoto extra regione, col supporto delle Filiali
- › Vanno **attentamente programmate le presenze**, assicurando un numero minimo di persone in ufficio, in particolare per la gestione dei processi critici, al fine di fronteggiare una eventuale indisponibilità della extranet e in quanto l'interazione in presenza è più rapida ed efficace in caso di crisi

Andamento degli incidenti operativi



Fonte: report al Comitato Rischi operativi (8 luglio 2024).

** Dati dei primi 5 mesi del 2024

- › Le analisi ORM-BCM in ambito Eurosystem/SEBC/SSM confermano l'**invarianza del profilo di rischio operativo anche per le altre istituzioni europee**
- › Con particolare riferimento alla continuità operativa dell'Eurosystem, le istituzioni hanno incluso il lavoro ibrido tra le soluzioni disponibili per garantire gli **obiettivi di resilienza**, confermando di poter continuare ad erogare le attività critiche anche da remoto
- › Nell'ambito della mappatura **dei rischi operativi comuni alle banche centrali nell'International Operational Risk Working Group - IORWG** (> 100 istituti tra banche centrali/autorità monetarie/autorità di vigilanza) emerge che il lavoro ibrido, analizzato come causa a monte, è mitigabile nelle attività critiche con un'attenta programmazione delle presenze, analogamente all'approccio seguito in Banca e nella metodologia Eurosystem/SEBC/SSM

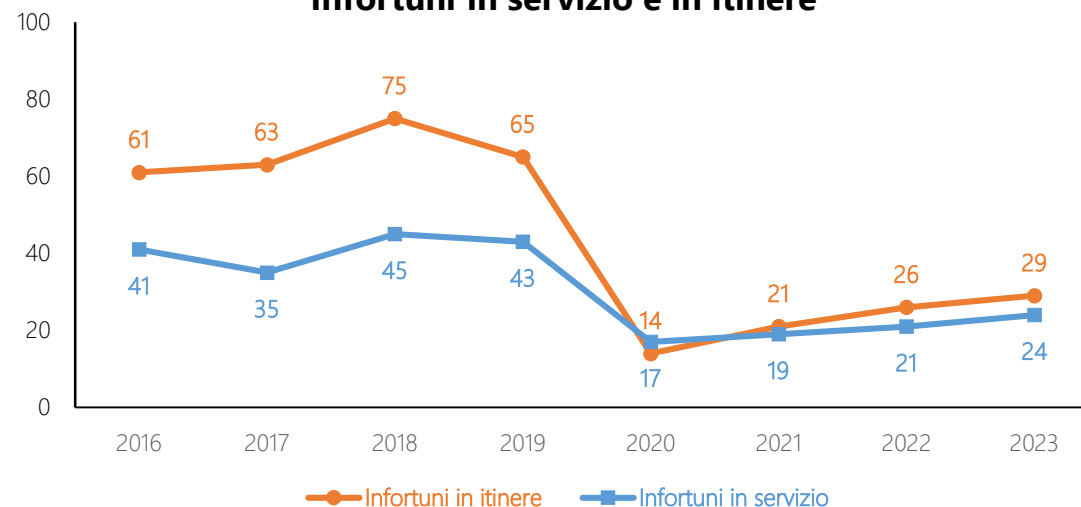
La valutazione del lavoro ibrido: una visione d'insieme

I parametri

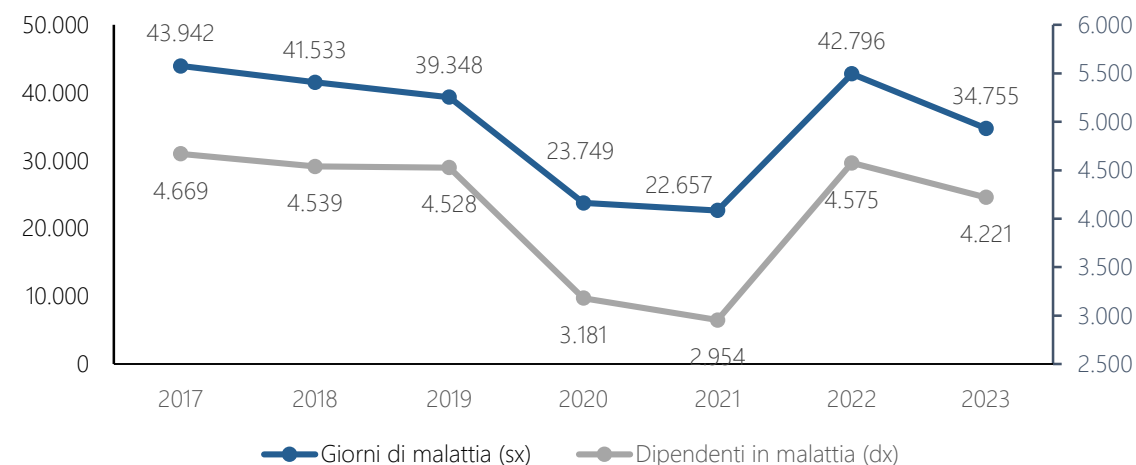
Salute e sicurezza delle persone

- › Gli infortuni sono stabilmente inferiori ai livelli prepandemia; nel 2023 si è registrato un **lieve aumento del numero di infortuni**, sia in servizio sia *in itinere* (nel tragitto casa-lavoro) rispetto all'anno precedente. Si è registrato di conseguenza un **significativo aumento anche dei giorni di assenza legati agli infortuni**, passati da 485 (nel 2022) a 810 (nel 2023).
- › Dopo la flessione significativa registrata nel 2020-21, i giorni di **assenza per malattia** sono aumentati nel 2022. Vi ha inciso l'aumento dei casi Covid registrati in quell'anno. Nel 2023 i giorni di assenza si sono ridotti, sostanzialmente **riallineandosi, con il ritorno alla «normalità», ai valori pre-pandemia.**

Infotuni in servizio e in itinere



Assenze per malattia



La valutazione del lavoro ibrido: una visione d'insieme

I parametri

Sostenibilità ambientale

- › Il ricorso al lavoro da remoto consente di ridurre le ore impiegate per gli spostamenti casa-lavoro, che nel 2023 sono state **oltre 1,1 milioni, inferiori del 24%** rispetto al periodo pre-pandemico
- › **Si riducono le emissioni di gas serra complessive connesse con gli spostamenti casa-lavoro e il lavoro da remoto:** nel 2023 le emissioni sono state in lieve flessione rispetto al 2022 (-33% rispetto al periodo pre-pandemico; questa diminuzione equivale a circa il 6% delle emissioni totali dell'Istituto nel 2019)
- › D'altro canto a una maggiore possibilità di lavoro da remoto si associano casi di spostamento della propria residenza a una **maggiore distanza dal luogo di lavoro**
- › Dalla collaborazione con ENEA è stata definita per la prima volta una metodologia per stimare le emissioni connesse con una giornata di lavoro da remoto. Emerge che le **emissioni giornaliere degli extra-consumi domestici** connesse con il lavoro da remoto sono stimabili in **circa un quarto** di quelle relative allo spostamento casa-lavoro

Inoltre nel 2023:

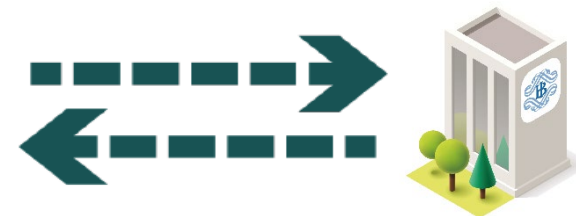
- › Sono **ripresi i viaggi per motivi di lavoro:** i chilometri percorsi sono aumentati del 22% nel confronto con l'anno precedente (-54% rispetto al 2019)
- › Nel complesso, i **consumi di energia** (elettrica e gas metano) in Banca continuano a ridursi (-5% rispetto al 2022, -15% rispetto al 2019): **ulteriori risparmi di energia potrebbero ottenersi intervenendo su gestione e numerosità degli immobili**

Spostamenti casa-lavoro e lavoro da remoto



1,1KgCO₂e

Emissioni medie pro-capite giornaliere connesse con una giornata di lavoro da remoto



4,1KgCO₂e

Emissioni medie pro-capite giornaliere per gli spostamenti casa-lavoro dei dipendenti



Tempo impiegato

Nel 2023

1h25'

Nel 2022

1h15'



Km percorsi

44,4Km

42,0Km

6. Una valutazione complessiva



Una valutazione complessiva

 **Nella sua struttura attuale**, il modello di lavoro ibrido risulta sostenibile ed equilibrato

Risultati positivi su soddisfazione delle persone, continuità operativa, sostenibilità ambientale

È stato un **volano** per l'evoluzione dell'organizzazione nel suo complesso (modi di lavorare, pratiche gestionali, strumenti IT, gestione degli spazi e rischi)

 **Oltre i limiti attuali**, si rischiano effetti negativi nel lungo termine sulla **coesione del gruppo** e sulle attività più **innovative e creative**, per la minore interazione in presenza

La diversa possibilità di accedere al lavoro da remoto viene talvolta **percepita come una disparità nelle condizioni di lavoro**, con possibili freni alla mobilità tra funzioni e ridotta attrattività delle attività meno telelavorabili



Task Force per il Lavoro ibrido