

Conferenza con le OOSS 2022-2025

Linee di sviluppo



Maggio 2022

Sommario

Capitolo 1. Le novità sul piano aziendale.....	4
1.1 Il nuovo modello di lavoro	4
1.2 La tutela dell'ambiente e la sostenibilità	4
1.3 La gestione del rischio cyber	5
1.4 La logistica e gli immobili	6
1.5 L'IT	7
1.6 La pianificazione, il controllo di gestione e la qualità dell'organizzazione	8
Capitolo 2. Le novità sul fronte istituzionale	9
2.1 La costituzione della nuova Unità dedicata alla vigilanza antiriciclaggio	9
2.2 La vigilanza prudenziale	9
2.3 Il sostegno della rete territoriale nel sistema ICAS	10
2.4 La tutela della clientela	11
2.5 L'innovazione finanziaria-tecnologica e i pagamenti	12
2.6 La funzione di Tesoreria	13
Capitolo 3. Le risorse umane	14
3.1 Il personale e il nuovo assetto organizzativo della funzione	14
3.2 La selezione esterna e interna	15
3.3 Le progressioni di carriera	15
3.4 L'utilizzo delle risorse	16
3.5 Il <i>welfare</i> aziendale	17
3.6 L'attività di formazione	19
Capitolo 4. Salute e sicurezza sul lavoro	24
4.1 Le misure contro il rischio di contagio da Covid-19	24
4.2 Il sistema aziendale di salute e sicurezza sul lavoro	25
4.3 La valutazione dei rischi nel lavoro da remoto	25
4.4 Le indagini ambientali e le valutazioni specifiche	26
4.5 Valutazione dello stress correlato al lavoro	27
4.6 L'analisi degli infortuni	28
4.7 Attività formativa	31
4.8 La sorveglianza sanitaria obbligatoria	31
Allegati (documenti separati)	32
Allegato 1 – Dettaglio delle iniziative ICT	32
Allegato 2 – Tavole organici	32

Allegato 3 – Indice dati formazione	32
Allegato 4 – Dati formazione	32
Allegato 5 – Nota dati formazione	32
Allegato 6 – Dettaglio delle iniziative formative SSL	32
Allegato 7 – Dettaglio formazione salute e sicurezza sul lavoro	32
Allegato 8 – Dati sulla sorveglianza sanitaria obbligatoria	32

Capitolo 1. Le novità sul piano aziendale

1.1 Il nuovo modello di lavoro

Con la fine dello stato di emergenza è entrato pienamente in vigore il nuovo modello di organizzazione del lavoro, in cui la prestazione di lavoro potrà essere fornita in ufficio e/o da remoto; in particolare, le unità organizzative della Banca sono state suddivise in fasce nelle quali il numero di giorni di lavoro a distanza è correlato ai livelli di delocalizzabilità dei processi operativi.

Le regole sul lavoro da remoto sono solo uno dei tasselli di cui si compone il nuovo modello, che in prospettiva potrebbe portare a riconsiderare l'attualità della stessa struttura degli inquadramenti; è in fase realizzativa un articolato piano di interventi sui sistemi gestionali e organizzativi, sui servizi e sugli strumenti informatici a supporto del lavoro ibrido, sugli spazi e la logistica.

Sul fronte dell'evoluzione delle tecnologie IT, le azioni sono dirette a potenziare ulteriormente i servizi per la comunicazione e la collaborazione: accrescere la consapevolezza del personale sui rischi cyber; trasformare il digital workplace attraverso il rinnovo dei pc portatili, la fornitura di dispositivi mobili aziendali, la possibilità di utilizzo in sicurezza di stampanti personali a casa; potenziare le soluzioni IT dei nuovi spazi di lavoro (soluzioni IT per il co-working, nuove soluzioni di stampa ecologica negli uffici, accesso diretto alla rete aziendale in wi-fi senza la necessità di autenticazioni aggiuntive, ulteriore diffusione del wi-fi negli stabili, integrazione dei sistemi di videoconferenza e di comunicazione individuale attuali per la gestione efficace delle riunioni ibride).

Per quanto concerne la variabile logistica, è in corso un programma di ridisegno del layout degli spazi di lavoro per fare dell'ufficio un luogo che valorizzi il tempo trascorso in presenza e che faciliti l'incontro e lo scambio di conoscenza tra le persone. Verranno progressivamente realizzati nuovi ambienti anche sperimentando postazioni condivise oltre a quelle tradizionali. Il nuovo disegno degli uffici si accompagnerà gradualmente allo sviluppo di soluzioni IT per una piena fungibilità delle postazioni di lavoro, prevedrà un'equilibrata combinazione tra spazi chiusi e aperti, la presenza di workplace individuali per attività riservate o che richiedono concentrazione e di aree comuni in ogni complesso immobiliare. Nella fase di sviluppo dei progetti di allestimento degli ambienti, di comunicazione e di ascolto attivo sull'esperienza di fruizione dei nuovi spazi, saranno attentamente valutate le esigenze delle persone. Gli interventi, che saranno adattati alle specificità funzionali delle strutture interessate, riguarderanno inizialmente il riordino integrale di alcuni complessi immobiliari, con investimenti nella digitalizzazione della gestione degli impianti al fine di ottimizzare i costi di funzionamento e ridurre l'impronta ambientale.

1.2 La tutela dell'ambiente e la sostenibilità

L'attenzione alla sostenibilità ambientale è divenuto un tratto distintivo dell'azione della Banca, di pari passo con la crescita della rilevanza del tema a livello globale. L'impegno per la promozione di uno sviluppo più sostenibile coinvolge in maniera trasversale sia le funzioni istituzionali sia quelle di supporto.

Con l'obiettivo di dare ulteriore impulso all'azione in materia di sostenibilità e di consolidare la visione d'insieme e il coordinamento dei diversi fronti di attività, è stato costituito il Comitato Cambiamenti climatici e sostenibilità, presieduto da un membro del Direttorio. Le funzioni di supporto del Comitato sono state affidate a un Nucleo Cambiamenti climatici e sostenibilità, collocato all'interno del Servizio Segreteria particolare del Direttorio, in relazione alla trasversalità della materia. Al Nucleo sono anche affidati i compiti di: seguire l'evoluzione delle discussioni su questi temi; stimolare e coordinare le analisi in materia; favorire la condivisione delle informazioni tra i partecipanti ai diversi gruppi di lavoro nazionali e internazionali; costituire un centro di competenze per le crescenti esigenze informative in materia nonché per la formazione delle persone. Il Nucleo si avvarrà anche della collaborazione degli specialisti del settore all'interno delle diverse Strutture, che faranno parte di un Gruppo di contatto permanente sui cambiamenti climatici e sulla sostenibilità.

Nei prossimi anni l'impegno delle funzioni di ricerca economica, stabilità finanziaria, investimenti e vigilanza sui temi dei cambiamenti climatici e della sostenibilità sarà ulteriormente rafforzato. Entro l'anno sarà pubblicato il Rapporto sugli investimenti sostenibili e rischi climatici attraverso il quale la Banca comunicherà annualmente i risultati raggiunti nella gestione dei propri investimenti e gli effetti per la società e l'ambiente.

Sul fronte interno, la Banca è impegnata da diversi anni a ridurre l'impatto ambientale delle attività, in linea con il documento di politica ambientale. A breve sarà messo a punto un piano articolato di azioni per continuare a ridurre l'impronta carbonica dell'Istituto attraverso: interventi di miglioramento dell'efficienza energetica, la promozione dell'utilizzo di energia prodotta da fonti rinnovabili, la riduzione all'origine della produzione di rifiuti, la mobilità dolce ed elettrica, l'acquisizione di beni e servizi caratterizzati da minori emissioni lungo tutto il ciclo di vita, la tutela della biodiversità. Saranno inoltre attuati interventi di riforestazione, per la compensazione delle emissioni di anidride carbonica che non possano essere ridotte con altri mezzi. Infine saranno ulteriormente rafforzati il coordinamento interno (attraverso la task force per le tematiche ambientali e il network dei referenti ambientali delle Filiali) e la collaborazione con le altre banche centrali e istituzioni nazionali quali la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) e l'ENEA.

1.3 La gestione del rischio cyber

I rischi cyber rappresentano una tipologia di rischi operativi e dunque si integrano nel relativo framework di gestione (ORM). Alla luce delle loro peculiari caratteristiche, per il governo e la gestione dei rischi cyber è richiesta la collaborazione di più funzioni aziendali. In quest'ottica, nel corso del 2021 la Banca si è dotata di una specifica policy, attraverso la definizione di una "Strategia di cyber resilience" e un "Governance Framework per la Cyber resilience della Banca d'Italia", entrambi ispirati alla configurazione adottata in materia dalla BCE.

Nei documenti di policy vengono delineati i principi fondamentali, viene disciplinato l'assetto di ruoli e responsabilità al fine di garantire la resilienza cibernetica della Banca e delle infrastrutture da essa gestite e vengono regolate le attività volte a prevenire, mitigare e gestire attacchi informatici, di origine interna o esterna, suscettibili di determinare impatti negativi sul patrimonio, sulla reputazione o sullo svolgimento dei compiti della Banca.

Rispetto all'assetto delle tre linee, i principali elementi di novità per il futuro riguardano l'attribuzione di nuovi compiti al Comitato Rischi Operativi in materia di resilienza cibernetica e la costituzione del nuovo

Comitato per la Sicurezza Cibernetica, con compiti di coordinamento delle attività in materia di rischio cibernetico sul fronte istituzionale e della cooperazione internazionale.

Il Comitato Rischi Operativi assume un duplice ruolo di indirizzo multidisciplinare e di responsabile della resilienza cibernetica interna della Banca, avvalendosi di un gruppo di contatto permanente, con l'obiettivo principale di verificare l'implementazione effettiva delle politiche e delle linee-guida. La policy è il frutto di un lavoro svolto congiuntamente dal Servizio Organizzazione e dal Dipartimento Informatica che stanno curando l'introduzione degli strumenti operativi idonei all'attuazione della Strategia e del Governance framework.

Il Comitato per la sicurezza cibernetica valuta la complessiva situazione di esposizione al rischio cibernetico della piazza finanziaria italiana e favorisce la condivisione delle informazioni e conoscenze per rafforzare una visione comune e un'azione unitaria della Banca, anche nel dialogo con le istituzioni nazionali, europee e internazionali.

1.4 La logistica e gli immobili

Prosegue il piano volto a riqualificare alcuni importanti immobili sulla piazza di Roma e a razionalizzare gli spazi attribuiti ai diversi Dipartimenti dell'Amministrazione Centrale. L'attuazione del piano è prevista su un arco temporale pluriennale, in funzione delle diverse priorità di esecuzione degli interventi di integrale ristrutturazione di tre importanti edifici ubicati nel centro di Roma: via delle Quattro Fontane, via Milano 60/g e via Mazzarino 14.

Per quel che riguarda i lavori di completa ristrutturazione dell'edificio di Via delle Quattro Fontane, a valle della sostanziale ultimazione delle opere, saranno necessari circa 6/8 mesi per le attività di collaudo e di allestimento degli ambienti; pertanto, a partire dal secondo semestre del 2022, potranno essere avviate le attività finalizzate al graduale trasferimento del personale nello stabile. L'intervento consentirà l'utilizzo in tale edificio di circa 500 addetti del Dipartimento Vigilanza mentre per le ulteriori esigenze di spazi del Dipartimento in questione saranno utilizzati gli edifici di Via Piacenza e, se necessario, di Via IV Novembre.

Per quanto concerne l'edificio di Via Milano 60/g, l'integrale riqualificazione è suddivisa in due interventi: il primo riguarda l'involucro esterno (i lavori sono stati pressoché ultimati) mentre il secondo ha per oggetto gli interni e le componenti infrastrutturali e impiantistiche. Una volta ultimati i lavori troveranno sistemazione circa 250/280 addetti del Dipartimento Mercati e sistemi di pagamento.

Il terzo intervento di riqualificazione riguarda l'edificio di Via Mazzarino - destinato al Servizio Consulenza Legale - per il quale, accertata l'impossibilità di risolvere le criticità edili e impiantistiche attraverso interventi di manutenzione, è stato necessario avviare un progetto di completa ristrutturazione per il quale si prevede di avviare la gara d'appalto nell'anno in corso.

In relazione ai nuovi orientamenti strategici in materia di formazione e in concomitanza con la recente riapertura della Sadiba, sono in corso riflessioni volte a definire un nuovo assetto logistico delle sedi destinate ad attività formative, basato su una maggiore diversificazione e distribuzione sul territorio, con particolare riferimento all'area romana.

Nei prossimi anni proseguirà l'attività di dismissione degli immobili non più destinati a fini istituzionali, basata su una strategia che tiene conto delle caratteristiche degli edifici offerti in vendita e delle condizioni del mercato nelle relative aree territoriali.

1.5 L'IT

Nel prossimo quadriennio, l'azione di sviluppo della Funzione informatica sarà indirizzata a:

- ampliare la gamma dei servizi offerti alla compagine, al fine di favorire il lavoro ibrido e il supporto a modelli lavorativi basati sulla collaborazione (cfr. par. 1.1); realizzare il sistema informatico per il Museo della Moneta e della Finanza e far evolvere i siti istituzionali; con riferimento all'utenza interna, sarà avviato il progetto di *Information Governance* aziendale (*Infogov*) mentre il progetto Ermes sostituirà l'attuale procedura CAD con funzionalità più intuitive per l'utente, progettate per l'utilizzo anche da dispositivi mobili;
- proseguire nel rinnovo delle applicazioni e nella loro migrazione su piattaforme aperte e standardizzate con la conseguente riduzione del *vendor lock-in*;
- dare ulteriore impulso alle iniziative volte a potenziare le capacità di supervisione (SupTech), regolamentazione e *compliance* (RegTech), tenendo presenti le molteplici innovazioni del mondo FinTech;
- proseguire nello studio e nell'applicazione delle tecnologie più avanzate nel campo dell'*intelligenza artificiale*, quali il *machine learning*, con l'obiettivo di automatizzare attività a basso valore aggiunto e, sovente, di tipo ripetitivo, e gli algoritmi basati su *knowledge graphs*, proseguendo le attività che su questi temi sono state avviate con i Dipartimenti Economia e Statistica, Vigilanza, Mercati e Sistemi di Pagamento e l'Unità di Informazione Finanziaria;
- continuare l'attiva partecipazione alle iniziative progettuali dell'Eurosistema in ambito strumenti di pagamento e regolamento;
- proseguire il percorso di evoluzione dei *data center* verso il paradigma *private cloud*, un modello nel quale anche le componenti tecnologiche, oltre alle applicazioni, sono gestite tramite *software*, allo scopo di migliorare la continuità operativa, la sicurezza e il *time to market* dei servizi ICT resi all'utenza;
- dare corso a numerosi interventi di evoluzione e potenziamento delle infrastrutture di elaborazione, di memorizzazione dei dati e di telecomunicazione, volti ad assicurare il costante aggiornamento tecnologico e le prestazioni richieste dall'evoluzione della domanda;
- per fronteggiare il costante aumento della minaccia *cyber*, rafforzare le capacità di prevenzione, contrasto e monitoraggio nonché le misure a presidio di eventuali vulnerabilità delle applicazioni e dei sistemi; saranno altresì consolidate le autonome capacità di *cyber intelligence* e sarà potenziata la condivisione di informazioni con qualificate controparti esterne tramite accordi di scambio informativo.

Le iniziative in corso e quelle programmate nel prossimo quadriennio sono presentate in maggiore dettaglio nell'allegato 1 – Dettaglio delle iniziative ICT.

1.6 La pianificazione, il controllo di gestione e la qualità dell'organizzazione

Lo scorso anno, con il riassetto del Dipartimento Pianificazione Organizzazione e Bilancio, sono state poste le basi per un'integrazione più avanzata dei sistemi di pianificazione, il potenziamento del controllo di gestione e il monitoraggio della qualità e dell'efficienza dell'organizzazione.

Dopo l'interruzione del 2020 causata dalla pandemia, nel mese di febbraio ha preso avvio il ciclo di pianificazione strategica e budget per il triennio 2023-2025, apportando alcune innovazioni nel processo tese ad accrescere l'integrazione fra gli obiettivi strategici, i piani d'azione e le pianificazioni operative nei diversi campi (informatico, immobiliare, risorse umane e finanziarie), a rafforzare l'azione per l'economicità della gestione e a delineare con più chiarezza i meccanismi di coordinamento fra i diversi attori coinvolti.

Sono in corso i lavori di realizzazione di un nuovo sistema integrato di rilevazione dei fenomeni aziendali che, a partire dalle informazioni su input e output, consenta di misurare l'andamento dell'operatività e dell'impegno di risorse da parte di processi e strutture. Il sistema ospiterà progressivamente anche indicatori di performance organizzativa (in particolare, efficacia, efficienza e produttività) e si avvarrà di una nuova mappatura dei processi che permetterà di ampliarne gli utilizzi oltre la gestione del rischio operativo, di svolgere analisi integrate e di individuare più agevolmente possibilità di semplificazione e dematerializzazione.

Sarà inoltre avviato lo sviluppo, alla luce delle migliori pratiche, di metodologie utili allo svolgimento di cicli periodici di analisi della qualità dell'organizzazione e approfondita la possibilità di integrare i diversi sistemi di rendicontazione, in particolare la rendicontazione finanziaria e quella non finanziaria.

Sul fronte dei rischi operativi, è in corso l'aggiornamento delle valutazioni dei sistemi ORM e di continuità operativa, con una metodologia che tenga conto della nuova modalità di lavoro. Sarà favorito ulteriormente il decentramento, con la rivisitazione del sistema di deleghe in AC e nelle Filiali e della disciplina interna dei procedimenti amministrativi.

Capitolo 2. Le novità sul fronte istituzionale

2.1 La costituzione della nuova Unità dedicata alla vigilanza antiriciclaggio

L'attività di vigilanza antiriciclaggio (AML) è in via di rapida e profonda trasformazione, anche per effetto del processo di riforma degli assetti normativi e istituzionali avviato a livello europeo. La funzione (attualmente assegnata alla Divisione Verifiche antiriciclaggio e usura del Servizio Rapporti istituzionali di vigilanza) sta fronteggiando un passaggio critico di crescita che riguarda tutti i suoi ambiti di esercizio: la proiezione internazionale e i rapporti con le altre autorità AML, con l'SSM e con l'EBA; l'aggiornamento delle metodologie di valutazione per le banche e l'eventuale estensione delle stesse ad altri intermediari; lo sviluppo della vigilanza consolidata e settoriale; lo sviluppo e l'applicazione di soluzioni tecnologiche avanzate.

Per presidiare la crescente complessità dei compiti di vigilanza AML e assicurare, in prospettiva, un indirizzo unitario della funzione e un coordinamento efficace con l'AMLA, la costituenda autorità europea per l'antiriciclaggio (es. nella partecipazione ai processi decisionali del General Board, nell'istituzione dei JST per la vigilanza diretta, nel coordinamento ai fini della vigilanza indiretta e nello sviluppo di metodologie comuni) è prevista la costituzione di una nuova Unità collocata in staff al Direttorio nella quale confluiranno le attività svolte dalla divisione Verifiche antiriciclaggio e usura. La nuova Unità, denominata Supervisione e normativa antiriciclaggio (SNA), si articolerà inizialmente in tre divisioni: una dedicata alla cooperazione internazionale, alla regolamentazione e alle procedure di vigilanza antiriciclaggio e due all'attività di supervisione. In una fase successiva, anche alla luce dell'evoluzione del quadro normativo e istituzionale a livello europeo, potrà essere valutato un adeguamento dell'attuale assetto.

I compiti in materia di usura verranno trasferiti al Servizio Vigilanza sul comportamento degli intermediari del Dipartimento Tutela della clientela ed educazione finanziaria, all'interno della divisione Normativa di tutela e metodologie, che seguirà la predisposizione delle istruzioni operative per le rilevazioni previste e l'evoluzione del relativo quadro normativo.

2.2 La vigilanza prudenziale

La pandemia ha influenzato l'azione di vigilanza prudenziale che nel 2020 e nel 2021 è stata rivolta a contenerne gli impatti sulla stabilità e sul buon funzionamento degli intermediari, anche nell'ottica di agevolare il sostegno alle imprese e alle famiglie. Dall'insorgere della crisi pandemica la Banca d'Italia ha collaborato nelle sedi internazionali ed europee alle iniziative finalizzate ad attenuarne le conseguenze sulle attività degli intermediari bancari e finanziari, estendendo le misure di flessibilità introdotte ai soggetti rientranti nel proprio ambito di competenza.

Tutela della stabilità e dell'integrità del sistema bancario e finanziario e capacità di rispondere prontamente al contesto nazionale che deriva dalla pandemia e dalle gravi tensioni geopolitiche innescate dal conflitto in Ucraina saranno gli impegni che la funzione di Vigilanza fronteggerà nel prossimo quadriennio, con un'attenzione crescente ai costi e alla necessità di dare conto dell'utilizzo dei poteri e delle risorse che l'ordinamento mette a disposizione della Banca.

Il disegno delle priorità di vigilanza prudenziale è stato caratterizzato dalla ricerca di un elevato grado di allineamento con la pianificazione a livello di Single Supervisory Mechanism, in una logica di piena integrazione e sinergia della Vigilanza nazionale nel più ampio contesto europeo, considerando il diverso ambito di responsabilità e le specificità nazionali in termini di esposizione ai rischi.

Gli sforzi saranno orientati a individuare aree della supervisione, della regolamentazione e delle misure macroprudenziali che richiedono un rafforzamento dei presidi, non solo per effetto del contesto pandemico e per i suoi riflessi sul profilo creditizio, ma anche per l'insorgere di rischi nuovi legati alle sfide tecnologiche e agli impatti dei cambiamenti climatici.

Il perseguimento degli obiettivi della Vigilanza richiederà il contributo di tutte le risorse disponibili, a livello centrale e nella rete territoriale, in un quadro omogeneo e maggiormente strutturato di priorità e azioni.

Rimarrà fermo l'impegno a supporto dei consessi internazionali, attraverso la partecipazione nei gruppi di lavoro trasversali, il contributo quotidiano nei Joint Supervisory Team delle banche italiane e di quelle con insediamenti in Italia e nelle attività ispettive, e, ove necessario, il distacco di personale presso gli enti esteri per lo sviluppo di progetti ad-hoc, oltre che per favorire la crescita professionale dei colleghi nell'ambito dei programmi di sviluppo già attivati (External Work Experience, study visit, Schuman program).

2.3 Il sostegno della rete territoriale nel sistema ICAS

Sin dal 2013 il modello organizzativo per la gestione del sistema interno per la valutazione del rischio di credito dei prestiti conferiti a garanzia nelle operazioni di politica monetaria dell'Eurosistema (In-house credit assessment system, ICAS) ha mantenuto in capo al Servizio Gestione rischi finanziari compiti di coordinamento e monitoraggio dell'intero sistema, distribuendo tra 15 Filiali le analisi di step 1 e in parte anche quelle di step 2. Gli analisti ICAS della rete territoriale hanno svolto la loro attività solitamente a tempo parziale e sono stati individuati dalle rispettive Direzioni, d'intesa con il Servizio Gestione rischi finanziari, in base alle loro competenze e alle esigenze operative della Filiale di appartenenza.

Con l'obiettivo di dare un assetto più idoneo a sostenere le prospettive di sviluppo ipotizzate per le attività del comparto e stabilizzare il compito nella rete, è prevista la costituzione di nuove divisioni dedicate allo svolgimento dei compiti ICAS in 7 Filiali (Torino, Milano, Venezia, Bologna, Firenze, Napoli e Palermo), individuate tenendo conto dell'impegno attuale e prospettico nell'attività ICAS e di aspetti di natura organizzativa e gestionale.

Il nuovo assetto crea anche le condizioni per coinvolgere la rete in ulteriori compiti quali il potenziamento della qualità dell'intero sistema ICAS (contribuendo stabilmente agli aggiornamenti metodologici) e lo svolgimento di compiti riguardanti principalmente i controlli sui crediti bancari conferiti a garanzia delle operazioni di credito dell'Eurosistema e sui sistemi di rating idonei per le operazioni di politica monetaria. In prospettiva le nuove divisioni si occuperebbero anche di altri compiti connessi all'ICAS come la possibile gestione di questionari alle imprese su aspetti quali-quantitativi e sui fattori ESG e di rischio climatico.

2.4 La tutela della clientela

Negli ultimi anni il rafforzamento della tutela dei clienti è stato una priorità strategica per la Banca: dalla crescita del sistema ABF, allo sviluppo di basi dati e metodologie di analisi a distanza per la vigilanza di tutela, al potenziamento degli interventi nel campo dell'educazione finanziaria.

In questo contesto, nel 2020 è stato costituito il Dipartimento di Tutela della clientela ed educazione finanziaria con il compito di consolidare la vigilanza sulla trasparenza e sulla correttezza dei comportamenti degli intermediari bancari e finanziari, rafforzare gli strumenti di protezione individuale e accrescere il livello di alfabetizzazione finanziaria della popolazione. Il Dipartimento è articolato in tre Servizi: Vigilanza sul comportamento degli intermediari (VIC); Tutela individuale dei clienti (TUC), che ha anche il ruolo di coordinamento delle Segreterie tecniche dell'Arbitro bancario finanziario; Educazione finanziaria (EDF), ai quali si aggiunge l'Unità per il Progetto Museo della Moneta e della Finanza (PMM). La sua costituzione è avvenuta in piena pandemia, con tutte le difficoltà connesse sia all'alimentazione dell'organico sia all'avvio delle diverse iniziative della funzione. Malgrado il difficile contesto, le strutture del Dipartimento hanno avviato le proprie attività.

Per il prossimo quadriennio il Dipartimento intende rafforzare la capacità di tutela effettiva, tenendo conto del contesto esterno, in particolare la crescente digitalizzazione dei servizi finanziari e le esigenze di finanziamento della transizione verso economie sostenibili; verrà consolidato ed ampliato l'utilizzo di strumenti di intelligenza artificiale per l'esercizio di tutte le funzioni.

In particolare, in materia di vigilanza sul comportamento degli intermediari, proseguiranno gli approfondimenti sullo strumentario di vigilanza con nuovi mezzi di indagine (il c.d. *"mystery shopping"*), l'impegno sui tavoli internazionali che si occupano di tutela del consumatore e il rafforzamento delle metodologie (modello di analisi di tutela, *risk outlook* di tutela, Guida di tutela). Il coinvolgimento delle Filiali sarà progressivamente accresciuto e ciò accrescerà in modo determinante l'effettiva capacità di verifica.

Verranno rafforzate le iniziative tese ad accrescere la tutela effettiva e percepita dei clienti, ampliando gli strumenti di tutela diretta (ad esempio valutando l'introduzione di un nuovo numero verde), consolidando forme di verifica del grado di customer/citizen satisfaction, sfruttando gli strumenti di intelligenza artificiale per proseguire nell'azione di miglioramento dell'attività di gestione degli esposti e del sistema ABF. Verrà intensificato il dialogo con le Associazioni dei consumatori e le altre autorità di tutela, consolidando il lavoro con la rete territoriale.

Nel campo dell'educazione finanziaria, le linee di azione programmate per i prossimi anni sono volte a rafforzare, in collaborazione con la rete territoriale, le tre aree su cui si sono sviluppati i principali interventi: a) studenti/scuola (formazione dei futuri docenti e incentivi per quelli attuali); b) adulti (grande pubblico con il portale *"l'economia per tutti"* e singole categorie, da ampliare); c) piccole imprese, anche sfruttando le possibilità offerte dalle nuove tecnologie. Con questo obiettivo verranno realizzati investimenti sulla metodologia (comunicazione, pedagogia, andragogia), sulla tecnologia per la comunicazione (piattaforme di e-learning) e sulle analisi (indagini per la raccolta di informazioni; approfondimenti; analisi di impatto dei programmi).

Proseguono i lavori che porteranno all'inaugurazione del nuovo museo didattico multimediale della Banca, che ne rafforzerà la filiera della educazione finanziaria e affiancherà alle finalità di divulgazione quelle

di comunicazione e di valorizzazione dei beni culturali dell'Istituto. L'Unità di progetto, in collaborazione con gli altri Dipartimenti, è attualmente impegnata nella progettazione e realizzazione degli allestimenti museali e dell'esperienza di visita.

2.5 L'innovazione finanziaria-tecnologica e i pagamenti

La costituzione del nuovo Dipartimento Circolazione monetaria e pagamenti al dettaglio ha favorito lo sviluppo di una visione unitaria delle attività inerenti alla circolazione monetaria, ai pagamenti al dettaglio e alle tematiche connesse con il FinTech. In particolare, la costituzione del Servizio Strumenti e servizi di pagamento al dettaglio ha rafforzato le funzioni di sorveglianza sui servizi e gli strumenti di pagamento al dettaglio, creato un punto unico per il coordinamento delle iniziative in materia di FinTech e favorito lo sviluppo di modelli di analisi sull'andamento della circolazione monetaria, sull'utilizzo degli strumenti di pagamento alternativi al contante, sull'impatto dell'innovazione finanziaria e tecnologica sul mercato dei pagamenti al dettaglio e sul settore dell'open banking, di rilievo strategico per le prospettive evolutive del settore dei pagamenti retail, anche in ottica FinTech.

Nell'ultimo quadriennio la Banca d'Italia ha avviato tre distinte iniziative volte ad agevolare il confronto con il mercato e sostenere l'evoluzione digitale del sistema finanziario. Oltre al Canale FinTech, in cui la Banca instaura un dialogo con gli operatori fornendo tempestive risposte alle loro richieste, nel 2021 è stato dato avvio anche alle iniziative condotte nell'ambito del Sandbox regolamentare e di Milano Hub, fondamentali per intercettare e orientare i fenomeni innovativi

La costituzione di Milano Hub consente alla Banca di offrire il proprio sostegno allo sviluppo di progetti innovativi che vedono coinvolti operatori di mercato, istituzioni private e pubbliche e accademia.

Parallelamente, è stato dato avvio alla Sandbox regolamentare che consente agli operatori FinTech di testare prodotti e servizi tecnologicamente innovativi nel settore finanziario, creditizio, assicurativo, in una fase successiva alla progettazione, potendo beneficiare di un regime semplificato transitorio e in costante dialogo e confronto con le autorità di vigilanza (Banca d'Italia, IVASS e CONSOB, ciascuna per la propria competenza).

Iniziative come Canale Fintech, Milano Hub e Sandbox regolamentare permetteranno di monitorare da vicino l'evoluzione del mercato e delle tecnologie, di valutare la necessità di modificare le regole vigenti attraverso il confronto costante con le imprese e di testare prodotti e servizi innovativi in un ambiente regolatorio dedicato e attento alla tutela dei consumatori.

In un contesto di forte innovazione tecnologica e digitalizzazione sempre più spinta del sistema finanziario e dei pagamenti, la Banca intende rafforzare ulteriormente il proprio ruolo di leadership nell'offerta di infrastrutture e servizi di pagamento, anche promuovendo l'utilizzo di TIPS (TARGET Instant Payment Settlement), non solo sviluppando la funzionalità cross-currency e il collegamento tra sistemi di pagamento di aree valutarie differenti, ma anche nell'ambito del progetto per la possibile realizzazione di una Central Bank Digital Currency (CBDC wholesale e retail) per l'euro. Il progetto è stato avviato a luglio 2021 dalla BCE e nella fase di analisi, svolta in collaborazione con alcune banche centrali nazionali dell'Eurosistema tra cui la Banca d'Italia, sono state condotte indagini volte a identificare i possibili utilizzi di un euro digitale per il regolamento di operazioni di importo significativo.

2.6 La funzione di Tesoreria

A fine 2021 è stata avviata la riforma organizzativa della funzione che prevede l'accentramento, presso il Servizio Tesoreria dello Stato (TES), dei compiti operativi di tesoreria prima in capo alla rete territoriale, permettendo quindi la costituzione di un unico punto di interlocuzione con l'utenza privata e istituzionale, a beneficio dell'efficienza dei processi interni e della qualità dei servizi resi all'utenza sul territorio.

È stata soppressa la Succursale di Roma; le funzioni di Tesoreria centrale e Tesoreria di Roma finora di competenza della soppressa saranno svolte dal Servizio TES il cui Titolare assume la qualifica di Tesoriere centrale e di Capo della Tesoreria di Roma. Le altre attività della Succursale sono svolte dalla Sede di Roma e dal Servizio Regolamento operazioni finanziarie e pagamenti. Le Sezioni di Tesoreria provinciali e Centrale mantengono la soggettività giuridica e la separatezza contabile prevista dalle norme primarie, continuando ad assicurare i servizi che ancora richiedono il contatto diretto con l'utenza quali la gestione degli incassi e dei pagamenti in contanti, l'emissione dei vaglia cambiari in commutazione dei titoli di spesa e il trattamento dei versamenti nei conti correnti postali.

La gestione accentrata degli atti di pignoramento si realizzerà gradualmente entro il 2022; anche nel nuovo assetto i creditori potranno notificare gli atti secondo gli attuali criteri di competenza territoriale mentre resta invariata la vigente modalità di resa delle "dichiarazioni di quantità" da parte della Banca.

L'intervento ha reso indispensabile riconfigurare l'assetto operativo del Servizio TES: sono state create tre nuove Divisioni dedicate rispettivamente alle operazioni di tesoreria, alla gestione degli atti impeditivi contro la P.A. e di quelli verso terzi.

Alla revisione degli assetti organizzativi si affiancano ulteriori iniziative strategiche, in corso di realizzazione, in collaborazione con il MEF e la Corte dei conti tra le quali la reingegnerizzazione delle procedure informatiche (progetto Re.Tes.) e l'introduzione di strumenti di pagamento innovativi, la riforma della normativa di contabilità pubblica, il potenziamento dell'utilizzo del patrimonio informativo della Tesoreria a fini di analisi e monitoraggio dei conti pubblici. Tali linee strategiche costituiscono altrettanti tasselli per lo sviluppo della Tesoreria dello Stato in una prospettiva moderna, al servizio della collettività.

Capitolo 3. Le risorse umane

3.1 Il personale e il nuovo assetto organizzativo della funzione

La consistenza del personale della Banca si mantiene stabile da alcuni anni (a fine 2021 era pari a 6.613 addetti), sia pure con una composizione che riflette l'evoluzione delle attività svolte e del contesto esterno. Nel 2021 la quota di personale nell'Area Manageriale e Alte professionalità - che già l'anno precedente era diventata maggioritaria rispetto a quella dell'Area Operativa - ha continuato a crescere, raggiungendo il 53% del totale della compagine. L'età media è pari a 47 anni nell'Area Manageriale e a 50 nell'Area Operativa, senza differenze significative fra uomini e donne: le seconde hanno un'anzianità di servizio mediamente maggiore. Due dipendenti della Banca su tre lavorano nelle strutture dell'Amministrazione Centrale; questa quota è in crescita mentre continua a ridursi quella degli addetti delle Filiali, anche per il sempre minor peso di alcune attività più operative. Cresce, sia pure attestandosi su livelli molto più contenuti, il numero di persone che lavorano all'estero o presso altre Amministrazioni.

Nel complesso, il lavoro in Banca è sempre più professionalizzato e comporta l'acquisizione di competenze specialistiche per ciascun comparto di attività. In un contesto in cui si resta in servizio per molti anni, assumono quindi particolare rilevanza la diversificazione dei compiti nel tempo e la maturazione di competenze comportamentali e manageriali di carattere trasversale.

Di queste tendenze evolutive si è tenuto conto nella definizione dell'intervento organizzativo che ha profondamente mutato l'assetto della funzione del personale. Dal dicembre del 2020 la funzione si articola in due distinti Servizi: Sviluppo delle professionalità (SVP), dedicato ai vari temi connessi alla crescita professionale, e Gestione del personale (GEP), concentrato sul funzionamento e miglioramento dei processi più rilevanti della gestione del personale. La riforma è stata l'occasione per consentire l'ingresso di due nuove figure nel panorama gestionale, quello del *business partner* e dell'*employee partner*, che hanno cominciato ad agire con gradualità, anche in relazione alla necessità di farsi prima conoscere all'interno della Banca e costruire con i propri interlocutori le relazioni necessarie per lo svolgimento del ruolo assegnato.

Per quanto riguarda il *business partner*, sono stati organizzati incontri con i gestori a tutti i livelli per acquisire una conoscenza più approfondita dei problemi che quotidianamente devono affrontare. Queste iniziative si stanno estendendo a tutti i principali processi gestionali, con l'obiettivo di fornire un supporto consulenziale che ne rafforzi la qualità. Il primo *business partner* è attivo dalla scorsa estate presso il Dipartimento Vigilanza; altri stanno iniziando la propria attività in questi giorni.

L'azione degli *employee partner* si svolge sia attraverso l'interazione con le persone - con colloqui individuali o di gruppo - che attraverso la definizione di "percorsi" rivolti a pluralità di persone. Questi ultimi sono pensati in relazione a particolari comparti della Banca (il primo è stato avviato per i servizi di pagamento) o particolari esigenze gestionali (ad es., favorire la mobilità di determinate figure).

I percorsi "manageriali" sono rivolti sia a chi è interessato ad accedere a posizioni funzionali e ne abbia i requisiti, sia a chi le ricopre già e vuole rafforzare le capacità necessarie per il ruolo: il presupposto è che "fare il capo" è un vero e proprio mestiere che richiede il possesso di specifiche competenze.

A tutti gli altri mestieri che ci sono in Banca si rivolgono invece i percorsi “professionali”, che mirano anche a promuovere la diversificazione delle competenze delle persone e la mobilità fra le diverse Strutture della Banca. Un tassello fondamentale dei percorsi è rappresentato dalle esperienze presso Istituzioni esterne, sia in Italia che all'estero. Nel corso degli anni le risorse della Banca impegnate su questo fronte sono notevolmente aumentate e richiedono una gestione sempre più “su misura”.

3.2 La selezione esterna e interna

L'attività di selezione negli ultimi due anni è stata condizionata dall'emergenza sanitaria da Covid-19 che ha imposto limitazioni allo svolgimento dei concorsi dovute, dapprima, al blocco delle prove scritte e, una volta venuto meno il blocco (marzo 2021), alla necessità di garantire il distanziamento tra le persone e il rispetto di rigidi protocolli nazionali per la tutela della salute.

Per non interrompere i flussi di alimentazione e recuperare i rallentamenti imposti da tali limitazioni, si è fatto leva su una programmazione più flessibile delle attività e sull'adozione di soluzioni organizzative innovative basate sullo svolgimento “in parallelo” e non “in sequenza” di alcune fasi di lavoro e su un ricorso più ampio alla tecnologia. Molte delle innovazioni di processo introdotte continueranno a trovare utilizzo anche negli anni a venire e consentiranno di accrescere ulteriormente la flessibilità e la tempestività dei meccanismi selettivi, mantenendo alta l'attenzione alla qualità dei risultati, e al rispetto dei vincoli imposti dalla normativa sui concorsi pubblici.

Il *matching* tra le professionalità ricercate e i profili realmente selezionati è perseguito attraverso uno stretto raccordo con le Funzioni utenti e una diversificazione dei canali di alimentazione che consente di tarare le selezioni sulla specificità dei fabbisogni da soddisfare.

Considerati i ritorni positivi di iniziative di collaborazione temporanea volte a promuovere il confronto con il mondo accademico e con le altre Istituzioni, potrà in prospettiva essere intensificato il ricorso a strumenti già esistenti, quali ad esempio le borse di avviamento alla ricerca (*internship*), nonché essere valutata la possibilità di attivare nuove forme di *stage* anche destinati a professionalità più mature (ad es., *stage* riservati a professori in sabbatico, tirocini curriculari per dottorandi, esperienze lavorative di breve durata per dipendenti della BCE e/o di altre Autorità Nazionali in aspettativa).

L'incontro tra domanda e offerta di lavoro continuerà infine ad essere favorito dal contatto diretto con i giovani, da realizzare attraverso iniziative di divulgazione delle opportunità di impiego offerte dalla Banca che puntino a orientare la costruzione di percorsi individuali di studio. Verranno infine intensificate le occasioni di confronto con le università per favorire l'allineamento dell'offerta formativa con l'evoluzione delle esigenze del mercato del lavoro interno.

3.3 Le progressioni di carriera

Il sistema degli inquadramenti per l'Area Manageriale e Alte professionalità, introdotto nel 2016, ha introdotto significativi cambiamenti nei meccanismi di progressione in carriera e nel ruolo dei capi.

Superati i primi anni di applicazione, nei quali è stato consistente l'impatto degli aspetti transitori, con il 2021 il passaggio al nuovo sistema si è perfezionato ed è iniziata l'attuazione completa dei nuovi strumenti.

In questa fase l'impegno è volto a consolidare i principi della riforma e ad assicurare il fluido funzionamento dei processi in un'ottica di miglioramento continuo.

Il lavoro di affinamento potrà continuare a giovare di una base di dati informativi ormai robusta, basata su 5 esercizi, e dei contributi propositivi di tutti gli attori coinvolti. Nell'ultimo biennio sono stati già adottati interventi di adeguamento, che nascono dall'osservazione continua del funzionamento dei diversi strumenti, per assicurare che si possano realizzare in concreto gli obiettivi della riforma sul piano della motivazione, dello sviluppo professionale, dell'incentivo all'innovazione e alla collaborazione. La rivisitazione dei Comitati per il passaggio di segmento, ad esempio, favorendo il confronto tra professionalità omogenee, valorizza l'appartenenza alle famiglie professionali tipiche della rete territoriale.

La direzione intrapresa per il sistema di valutazione basato su obiettivi si è confermata come una scelta innovativa già pronta a sostenere l'evoluzione in atto nel modello di lavoro ibrido. L'esperienza degli ultimi due anni indica che tale strumento assume una crescente importanza per assicurare l'orientamento e lo sviluppo dei collaboratori anche in periodi di forte modifica dei rapporti, dovuta alla rarefazione della presenza nei luoghi di lavoro. Andrà rafforzata la consapevolezza dei capi della valenza dello strumento e dell'importanza di una sua gestione attiva e rispettosa dei tempi.

La gestione diventa sempre più attiva, sia per effetto del decentramento delle leve sia per l'impatto della nuova modalità di lavoro, e il patrimonio di competenze manageriali espresso dal personale deve necessariamente evolvere. Il sistema di *feedback* sui comportamenti manageriali riveste un ruolo essenziale per accompagnare e orientare lo sviluppo e la consapevolezza dei gestori, per favorire l'evoluzione verso un modello di gestione sempre più votato all'efficienza, all'inclusività e all'efficacia comunicativa.

3.4 L'utilizzo delle risorse

Il modello di lavoro ibrido richiederà nuovi criteri gestionali e comportamentali da parte dei Capi, nuove capacità di gestire il team e la diversa complessità delle prestazioni a distanza, focalizzando l'attenzione sugli obiettivi, sul coordinamento, sull'autonomia. Questa consapevolezza ha accompagnato le riflessioni sulla progettazione del nuovo modello delle competenze comportamentali alla base dei servizi di *assessment* che verranno messi a disposizione del personale.

Più in generale, data l'importanza di accrescere la consapevolezza delle persone sul livello di capacità comportamentali e manageriali, sarà possibile accedere ai servizi di *assessment* in vari momenti della vita lavorativa e con finalità diverse, ma sempre nella logica di sostenere le scelte professionali dei singoli. Inoltre, osservata l'utilità a completamento delle informazioni disponibili per le scelte del Vertice, si intende introdurre l'*assessment* - con modalità differenziate in funzione delle caratteristiche dell'incarico da attribuire - in tutte le selezioni a partire da Capo Divisione.

La realizzazione di un "mercato" delle professionalità dinamico e trasparente è stata, sin dal principio, una delle finalità prioritarie della riforma del 2016; proseguendo nell'impegno in tal senso, sono stati perfezionati i meccanismi di conferimento di responsabilità manageriali con l'obiettivo di accrescere la contendibilità degli incarichi e ampliare le occasioni di crescita professionale delle persone.

Va in questa direzione la nuova regola secondo la quale l'attribuzione degli incarichi di Vice Capo Divisione avviene di norma tramite *job posting*¹: partecipare alla selezione incoraggia le persone che aspirano ad assumere un ruolo manageriale a investire sul proprio profilo professionale, ad arricchire le competenze con visione di contesto, ad affrontare le problematiche con ampiezza, profondità di giudizio e apertura all'innovazione.

Le modalità di riunione e interlocuzione da remoto utilizzate durante l'emergenza sanitaria hanno consentito di portare a termine con regolarità le procedure di *vacancy* e *job posting* e ne hanno anche semplificato le procedure, a beneficio dell'efficienza. In prospettiva, quindi, *vacancy* e *job posting* potranno continuare ad avvalersi delle opportunità offerte dalle riunioni virtuali.

Con riferimento alle *vacancy* per posizioni organizzative sono stati compiuti ulteriori passi in avanti in termini di contendibilità delle posizioni attraverso l'estensione della platea dei destinatari a coloro che, pur se inquadrati in un segmento professionale inferiore a quello richiesto, stiano svolgendo esperienze di lavoro significative presso enti e istituzioni anche internazionali, così da apprezzare la diversificazione delle esperienze e dei percorsi professionali.

Sul fronte della mobilità professionale si è insistito sulla trasparenza del processo, codificando prassi consolidate nella gestione delle procedure selettive, dal loro inizio (elaborazione della *job description* della posizione) alla conclusione (ruolo della funzione richiedente nella valutazione delle candidature), fermo il compito della funzione del personale di assicurare l'applicazione di criteri omogenei ed equilibrati. Inoltre, da quest'anno le selezioni sono aperte sin dall'avvio a tutta la compagine, così da favorire l'integrazione tra Amministrazione Centrale e Filiali e dare una più pronta risposta alle richieste di mobilità provenienti da persone e Strutture.

3.5 Il *welfare* aziendale

Il *welfare* aziendale rappresenta uno strumento efficace per ricercare un migliore equilibrio tra vita lavorativa e privata, sostenere i rapporti tra le persone, favorire l'inclusione e migliorare la coesione interna. Partendo dai bisogni di chi chiede maggiore supporto per lavorare meglio, la Banca ha elaborato un progetto che mette la persona al centro: non soltanto servizi in favore delle persone, modulabili secondo necessità, ma anche iniziative per il benessere psico-fisico di tutto il personale.

Flexible benefit

L'introduzione del nuovo piano di *flexible benefit* a partire dal 2021 ha modificato il *welfare* in Banca, con l'obiettivo di mettere al centro del sistema le persone, che possono scegliere tra un vasto paniere di servizi quelli più rispondenti alle loro esigenze, beneficiando inoltre di un regime fiscale favorevole.

Il C.A.S.C.-B.I. mantiene la funzione di promozione di iniziative aggregative tra i colleghi. A seguito del riassetto che lo ha interessato, questi compiti possono essere svolti in modo più efficiente, anche grazie agli investimenti sulle infrastrutture informatiche. Inoltre, il rientro in Banca dei colleghi, prima distaccati per lo

¹ Nel 2021 si sono concluse 75 selezioni per Vice Capo Divisione con 377 candidature.

svolgimento delle attività di supporto, consente di inserire le iniziative del C.A.S.C.-B.I. nel più ampio quadro delle *policy* di *welfare* in Banca.

Il Centro sportivo accentuerà la sua importante funzione con riferimento al *welfare* grazie alla sua capacità intrinseca di facilitare le relazioni e promuovere il benessere delle persone. Il Centro sta beneficiando della stretta interazione con il C.A.S.C.-B.I., che vi promuove iniziative aggregative, e della riqualificazione edile che la Banca sta realizzando sull'impianto. Dopo il primo calendario di iniziative realizzate tra il 2021 e il 2022, l'offerta continuerà con attività mirate a favorire il benessere delle persone e quello organizzativo.

A luglio del 2022 prenderà avvio il nuovo servizio di assistenza sanitaria, che introduce significativi miglioramenti per dipendenti e pensionati. In questo particolare periodo storico, verranno migliorate le prestazioni dell'assistenza sanitaria dei dipendenti e ai pensionati verrà garantita una copertura sempre più completa, aumentando i limiti di età già elevati.

Per la polizza vita, il contratto stipulato nel 2019 e in vigore fino al 2024 contiene innovazioni come la copertura della *Long Term Care* (LTC), oltre all'aumento dei massimali, che rispetto al passato contiene livelli di servizio mai raggiunti precedentemente.

Per le strutture pedagogiche dell'area romana, persiste l'attenzione alla qualità del servizio reso in favore dei bambini, con particolare riferimento non soltanto al piano pedagogico ma anche all'adattamento del servizio al contesto pandemico.

La funzione del personale e quella che cura la logistica e i servizi interagiscono continuamente per la gestione di tutto il sistema di *welfare*.

La gestione del tempo

Durante l'emergenza sanitaria sono state adottate diverse misure straordinarie, con l'obiettivo primario di tutelare la salute delle persone e venire incontro alle situazioni particolari. La più importante e rivoluzionaria è stato l'ampio ricorso al lavoro da remoto, ma sono state anche previste tutele per i colleghi disabili, misure a sostegno dei genitori con figli minori, attenzioni particolari verso situazioni personali e familiari difficili.

In seguito all'evoluzione della situazione pandemica e alla pubblicazione del D.l. 24 marzo 2022, n. 24, sono state sospese le misure straordinarie in tema di gestione del tempo adottate dalla Banca. Per le persone in condizione di fragilità è stata prevista una priorità nel ricorso alle misure di flessibilità e la possibilità di richiedere il superamento dei limiti mensili dei giorni di lavoro da remoto fino al 30 giugno 2022.

L'evoluzione e i cambiamenti all'esterno e all'interno della Banca hanno richiesto, ormai da qualche anno, la rivisitazione del nostro modo di lavorare, partendo proprio dal concetto di 'presenza fisica' sul posto di lavoro. A partire dal 2014 sono stati introdotti nuovi istituti e molteplici flessibilità in un'ottica di benessere organizzativo. Gli obiettivi perseguiti sono stati sicuramente la conciliazione tra la vita lavorativa e quella personale, ma anche l'attenzione alle persone e all'inclusione e l'orientamento ai risultati.

Il nuovo modello di lavoro ibrido introdotto dal 1° aprile ha portato a compimento questo processo di cambiamento. Esso si fonda sui principi di: volontarietà, perché i colleghi potranno scegliere liberamente se ricorrere o meno al lavoro a distanza; neutralità delle scelte gestionali rispetto alla modalità di lavoro; flessibilità di adattamento alle esigenze delle strutture e delle persone; inclusività per consentire al personale di accedervi

con gradualità, nella più ampia misura possibile; autonomia e responsabilità di tutti i colleghi; fiducia tra Capi e collaboratori, in un sistema che sfuma la centralità del luogo fisico spostando l'equilibrio verso il risultato.

Le persone possono alternare giornate di lavoro a distanza e in presenza entro massimali mensili e annuali, tenendo conto delle scelte del team di lavoro al quale appartengono e, e in accordo con i capi; questi possono svolgere agevolmente le attività di pianificazione e coordinamento loro affidate, avvalendosi di strumenti semplici da usare.

3.6 L'attività di formazione

L'emergenza pandemica ha spinto alla conversione *on-line* di tutta l'offerta formativa interna e alla sua integrazione con nuove iniziative per supportare il lavoro da remoto. Grazie al ricorso alla modalità on line la formazione interna si è attestata su volumi stabili mentre si è contratta quella esterna, di circa il 60%.

Dal punto di vista metodologico, la generale riconversione di iniziative in presenza di 1-2 giorni in percorsi articolati in moduli *on-line* brevi, talvolta integrati da autodidattici e letture, ha consentito alle persone di apprezzare i vantaggi di un apprendimento più graduale e consapevole e di conciliare meglio le esigenze formative, lavorative e personali, ponendo le premesse per un maggior utilizzo dell'*on-line* anche a emergenza finita.

Nel 2020 sono state assegnate alla Formazione nuove priorità: individuare iniziative per incentivare l'innovazione e garantire l'inclusione di tutto il personale con attività atte a favorire la costruzione di solide reti di relazioni. Allo stesso tempo, si è avviata la riflessione sulle competenze necessarie a gestire e lavorare a distanza per prepararsi al modello ibrido e, a seguito della riforma che ha riguardato la funzione del personale, la nuova "Scuola di formazione" ha aperto il proprio raggio d'azione verso una dimensione maggiormente strategica.

In coerenza con quest'ultimo obiettivo, tutta l'offerta formativa della Banca è stata aperta all'IVASS e si sta lavorando per il passaggio alla "Scuola" della responsabilità della formazione dell'Istituto di vigilanza.

Lo sviluppo delle competenze specialistiche in un contesto di innovazione

Sotto il profilo dei contenuti, la formazione specialistica ha coperto tutte le aree di professionalità della Banca; sotto il profilo metodologico, l'obiettivo di perseguire un approccio più strutturato allo sviluppo delle professionalità ha portato nel 2020 a offrire percorsi modulari - di base, avanzati, di specializzazione - su aree tematiche di particolare rilievo (*Fintech, Data Science, Appalti*), che anticipano la logica dei percorsi in stile universitario verso i quali la Scuola si sta orientando.

L'offerta per la Vigilanza - costantemente aggiornata con iniziative su tematiche di attualità (ad es., *non performing loans, quality assurance*, ruolo della regolamentazione prudenziale con riguardo ai rischi climatici) - è pressoché raddoppiata nel quadriennio, passando dalle 23 iniziative nel 2018 alle 44 programmate nel 2021. L'offerta è stata annualmente integrata da iniziative dell'*SSM Training Curriculum* (circa 100 iniziative l'anno), il programma comune europeo al quale la Banca contribuisce con propri docenti e organizzando corsi (da un minimo di 3 a un massimo di 6 ogni anno).

Il numero delle iniziative negli anni è aumentato, passando da 93 nel 2018 a 133 nel 2021, anche per le altre Funzioni della Banca; di queste, un nucleo stabile di corsi (intorno a 30) su tematiche di rilievo e di interesse

trasversale (ad es., sulla *Governance* della Banca e dell'Eurosistema, sul Bilancio della Banca, ecc.) è stato rivolto in via prioritaria ai neoassunti.

La formazione dedicata alle Filiali ha fatto leva sia sulle iniziative accentrate sia su quelle decentrate. L'offerta complessiva per le Filiali è stata razionalizzata attraverso un più efficace coordinamento promosso in fase di progettazione fra le Regioni e le Funzioni dell'Amministrazione Centrale, una più ampia partecipazione del personale della rete territoriale alle iniziative accentrate mediante il ricorso ai collegamenti *on-line*, nonché al consolidamento dei programmi formativi accentrati dedicati alla rete stessa.

Le iniziative di sviluppo per i professional

Negli anni, le *External Work Experience* (EWE) e *Study Visit* (SV) svolte da personale della Banca presso autorità ESCB/SSM sono aumentate, raggiungendo nel quadriennio un totale di 72 (36 solo nel 2019).

Con l'emergenza pandemica, queste iniziative europee hanno subito in generale una battuta d'arresto; tuttavia, alcune delle esperienze hanno continuato a tenersi, parzialmente o totalmente, da remoto, con risultati molto positivi, tanto da determinare l'introduzione dal 2022 di una nuova forma di collaborazione a distanza: i *System-wide Virtual Teams*. Si tratta di progetti in cui l'impegno degli interessati (sino a 3 persone per progetto) potrà variare dal 20 al 100% del proprio tempo di lavoro per un massimo di 12 mesi.

Nel 2020 le iniziative di sviluppo si sono arricchite delle iniziative di formazione post-laurea (Master di II livello ed *Executive PhD*), nate dall'esigenza di diverse Strutture di formare figure specialistiche su tematiche di frontiera, disporre di migliori "strumenti" per valorizzare e motivare i giovani meritevoli, intensificare un proficuo scambio di *know-how* con le università. Le prime iniziative, rivolte a Esperti e Consiglieri, sono state avviate nel 2021: 6 *Executive PhD* (su temi di economia, vigilanza, mercati, tutela della clientela e informatica) e 3 Master (in materia di antiriciclaggio e gestione immobiliare).

Per le Filiali, le *summer school* (13 partecipanti) e i soggiorni di studio (6 partecipanti), sotto la supervisione del Servizio SEC, hanno costituito un'opportunità per i ricercatori degli ARET di approfondire singole tematiche e presentare progetti di ricerca in stretta collaborazione con università straniere. Nel 2021 sono state attivate per la prima volta *summer school* completamente *on-line*, il cui minor onere finanziario ha consentito l'allargamento della platea dei potenziali fruitori.

Inglese e multiculturalità

L'offerta formativa sull'inglese mira a sviluppare sia la conoscenza della lingua sia le capacità – richieste sempre più spesso, ad ampie fasce di personale anche a causa dei frequenti "incontri" on line – di interagire efficacemente in contesti multiculturali. L'offerta comprende corsi di *General English*, iniziative sull'inglese specialistico, corsi in lingua inglese volti a sviluppare competenze comportamentali utili in contesti internazionali.

Nel quadriennio le partecipazioni sono state 9.750, per 140.972 ore di formazione.

Il programma interno è integrato dalle iniziative comuni organizzate a livello ESCB/SSM, cui la Banca ha contribuito offrendo corsi sulla negoziazione, sulle presentazioni e sulla scrittura professionale (7 edizioni tra il 2020 e 2021 che hanno coinvolto 63 partecipanti per 1.240 ore).

Più di recente sono state rafforzate le opportunità di auto-formazione cui tutto il personale può accedere con estrema flessibilità, attraverso il Portale della formazione. Oltre a due corsi autodidattici sviluppati dalla Scuola di Formazione - sulla comunicazione telefonica e su scrivere *e-mail* efficaci - nel Portale è stata creata la sezione "Keep your English fit", che contiene una vasta selezione di letture, video, esercizi e giochi, suddivisi per livello di conoscenza della lingua. Infine, è stato varato il gruppo Yammer "Your English Forum" che permette ai colleghi di interagire in lingua inglese direttamente con una docente su argomenti di interesse generale.

Il sostegno al nuovo ruolo dei capi e lo sviluppo delle competenze comportamentali; le iniziative in tema di diversità e inclusione

Alla fine di marzo 2021 si è concluso STILE, il programma di sviluppo manageriale rivolto a capi e altri dirigenti *senior*, realizzato in collaborazione con la SDA Bocconi, che ha coinvolto complessivamente circa 600 persone.

Le iniziative in aula sono state integrate da percorsi di *coaching* individuale (complessivamente circa 180 per Capi Dipartimento, Capi Struttura e vice), *coaching* di gruppo e due conferenze aperte a tutto il *target* (sulla diversità generazionale e sui sistemi di valutazione).

In particolare, il *group coaching* è stato attivato in maniera estesa a fine 2020 per aiutare i capi a riflettere sulla esperienza gestionale svolta durante la pandemia, confrontarsi e individuare buone pratiche nella gestione di modalità di lavoro con prestazioni in presenza e da remoto. Si sono tenuti in tutto 16 percorsi; vi hanno aderito - su base volontaria - oltre 110 persone, fra Capi Struttura e Unità e vice.

Nel quadriennio l'offerta formativa comportamentale ha riguardato diverse fasce di personale, dai Consiglieri (programma di crescita professionale basato sulla metodologia dell'*Assessment center*), agli Esperti e operativi (per i quali è stato realizzato il programma CambiaMenti).

Complessivamente, nell'offerta comportamentale, sono stati coinvolti nel quadriennio circa 1.400 partecipanti.

Durante il *lockdown* sono poi state varate alcune iniziative per contenere il sentimento di isolamento e aiutare le persone a sostenere lo stress e a lavorare più efficacemente da remoto: gli incontri *on-line* hanno riguardato la genitorialità nell'emergenza, lo *smart working* per i capi e i collaboratori, la capacità di coltivare la resilienza per affrontare la crisi.

L'obiettivo strategico della valorizzazione delle diversità è stato perseguito sia con iniziative di sensibilizzazione per tutto il personale sia con iniziative mirate.

L'inserimento dei neoassunti, OLTRE e il mentoring

Complessivamente, nel quadriennio hanno completato il percorso d'inserimento circa 700 neoassunti, di questi circa la metà interamente *on-line*.

Nel 2021, il percorso è stato riprogettato per perseguire con maggiore tempestività l'integrazione dei nuovi colleghi nell'ambiente lavorativo,

Per favorire l'ampliamento della visione organizzativa da parte di tutto il personale, nel 2019 è stato varato "OLTRE", un *format* di incontri di breve durata (al massimo un'ora e mezza) tenuti da docenti interni per favorire l'aggiornamento sui progetti della Banca e la capacità di lettura e interpretazione dei fenomeni di interesse per il nostro Istituto; dal 2020 si organizzano anche incontri con esponenti esterni su tematiche manageriali o di attualità.

Con gli ultimi tre anni, il *mentoring* è entrato a far parte dell'offerta formativa stabile della Banca. Per la realizzazione del programma triennale sono stati formati 90 *mentor*, con l'obiettivo di coinvolgere complessivamente 270 *mentee* (circa 90 per ciascun anno).

Il coinvolgimento dell'IVASS

Con la riforma, il mandato della Formazione comprende anche la progettazione e l'erogazione di iniziative per tutto il personale IVASS. In particolare, è stata costituita una rete di Referenti per la formazione presso le Strutture dell'Istituto, che hanno contribuito - con il coordinamento della funzione del Personale di IVASS - a definire la nuova offerta formativa unificata per il 2022. Sono state così poste le basi per una collaborazione che porterà a una maggiore integrazione delle attività e dei servizi di formazione e che troverà formalizzazione in una Convenzione, in corso di definizione.

La rivalutazione della formazione residenziale e la riapertura della Sadiba

Il 14 settembre 2021, dopo circa tre anni di inattività, la Sadiba ha riaperto le porte ospitando un *team building* per uno dei Servizi nati durante la pandemia. L'iniziativa ha dato il via a un periodo di sperimentazione che durerà un anno, nel quale la Scuola si propone di tornare ad essere un polo di incontro e formazione, aperto anche a enti esterni. Complessivamente sono state realizzate in Sadiba 6 iniziative, di cui 4 *team building* (che hanno coinvolto 101 persone) e 2 iniziative specialistiche (destinate nel complesso a 39 discenti). In particolare, nel mese di ottobre 2021 la Scuola è tornata ad ospitare la c.d. "Sadiba ispettiva".

La dimensione residenziale delle iniziative, dato il contesto pandemico, ha imposto l'adozione di specifiche misure anti-contagio a protezione delle persone (mascherine, distanziamento, tamponi). Nonostante le limitazioni, la risposta è stata positiva. È stata particolarmente apprezzata la possibilità di tornare a incontrarsi e lavorare insieme, in presenza e in sicurezza, nella suggestiva cornice della Sadiba.

Linee evolutive

Nel prossimo quadriennio la formazione è chiamata in primo luogo a sostenere la transizione verso il modello "ibrido" e, più in generale, verso modalità organizzative più agili, attraverso iniziative tese a sviluppare le competenze necessarie a lavorare in maniera efficace in contesti più incerti e mutevoli e a favorire un più generale cambiamento verso una cultura maggiormente orientata alla collaborazione, ai risultati, all'innovazione. In particolare:

- la nuova offerta di formazione manageriale, comportamentale e di *coaching* punterà a rafforzare le capacità gestionali e organizzative dei capi, in un contesto orientato al lavoro per obiettivi e all'innovazione, nonché a sviluppare resilienza, spirito d'iniziativa e responsabilità delle persone, cui sarà richiesto di lavorare con maggiore autonomia alcune iniziative si svolgeranno presso la Sadiba;
- un secondo filone di interventi riguarda la "destrezza digitale", su cui si è già cominciato a lavorare, da un lato per innalzare la capacità di tutto il personale di utilizzare in modo efficace e appropriato gli

strumenti digitali di lavoro, dall'altro per stimolare la cosiddetta "curiosità digitale", cioè la capacità delle persone di sfruttare tutte le opportunità di apprendimento sugli strumenti digitali già disponibili sia in Banca che sul *Web*;

- il sostegno al lavoro a distanza si completerà con iniziative tese a fornire nelle persone la consapevolezza e gli strumenti per tutelare la propria salute e sicurezza nel lavoro da casa.

Per quanto riguarda la formazione specialistica, la forte crescita delle esigenze formative registrata negli ultimi due anni - a causa della continua innovazione anche negli strumenti di lavoro - impone il ripensamento delle modalità di organizzazione del servizio: in particolare, si valuterà di decentrare alle Strutture la gestione dei corsi altamente specialistici e di interesse circoscritto, mentre la Scuola di Formazione si concentrerà sulle iniziative più trasversali e di interesse diffuso, con l'obiettivo di innalzarne la qualità.

Sotto il profilo metodologico, l'obiettivo è di riconvertire l'offerta formativa in percorsi in stile universitario, fortemente legati alla mappatura dei profili professionali o di ruolo. In questo modo si mira a orientare più fortemente le persone nel perseguimento del proprio sviluppo professionale. I primi percorsi partiranno già nel 2022: riguarderanno la Vigilanza e TEF, la *leadership*, lo sviluppo delle competenze linguistiche e multiculturali.

Rafforzare i percorsi implica da un lato lavorare sulle docenze, spingendo sulla professionalizzazione di quelle interne ed estendendo il novero delle collaborazioni esterne, in particolare con l'università; d'altro canto, ampliare gli strumenti di formazione, ricorrendo all'*on-line* sia per rafforzare l'apprendimento che per ampliare la platea dei destinatari. Allo stesso tempo verranno introdotti strumenti di valutazione e certificazione interna per rendere pubbliche le competenze acquisite. Infine si realizzeranno sinergie fra i percorsi formativi e i percorsi manageriali e professionali seguiti da altre due Divisioni del Servizio SVP.

Sotto il profilo degli strumenti, nel 2022 la piattaforma SAPERE sarà sostituita da una nuova piattaforma di più moderna concezione, che renderà più semplice e spedita sia la gestione amministrativa delle attività formative sia la consultazione e fruizione delle iniziative da parte degli utenti. Il nuovo sistema garantirà in particolare l'integrazione fra iniziative formative e mappe delle competenze, consentendo agli interessati di verificare le competenze possedute o da sviluppare in modo da definire con maggiore consapevolezza il proprio percorso di sviluppo professionale. Inoltre, la nuova piattaforma, che risiede su "cloud", sarà accessibile da rete interna, extranet o direttamente tramite internet.

Per ulteriori approfondimenti sull'attività di formazione confronta allegati 3 (indice dati formazione), 4 (dati formazione) e 5 (nota dati formazione).

Capitolo 4. Salute e sicurezza sul lavoro

4.1 Le misure contro il rischio di contagio da Covid-19

La pandemia da Covid-19 ha condizionato in maniera sostanziale lo svolgimento dell'attività lavorativa. L'attenzione della Banca in materia è stata molto alta e, fin dall'inizio, per contrastare il diffondersi del contagio nei propri ambienti di lavoro sono state adottate misure specifiche definite dalla Responsabile del Servizio di prevenzione e protezione (RSPP) e dal Servizio di prevenzione e protezione (SPP) con la collaborazione dei medici competenti, sentiti i Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLS).

Le scelte operate sono state rivolte a tutelare la salute delle persone e, al contempo, a garantire lo svolgimento dei compiti istituzionali. Le misure adottate si sono ispirate a criteri di proporzionalità, prevedendo cautele commisurate all'andamento della pandemia e aderenti alle disposizioni governative in materia. Tutte le misure implementate sono state raccolte in appositi Protocolli, differenziati in relazione alle specificità delle diverse strutture della Banca (Amministrazione Centrale, Filiali, Filiali STC, Centro Guido Carli) e nei quali sono state formalizzate le misure tecniche, organizzative e procedurali adottate, nonché i DPI ritenuti necessari, in attuazione delle indicazioni nazionali, regionali e locali delle Istituzioni a ciò preposte. Ai Protocolli sono stati successivamente affiancati un vademecum, una guida e numerose comunicazioni, fornite ai Capi delle Strutture e a tutto il personale per affrontare le diverse fasi dell'evoluzione della pandemia e prevenire il diffondersi del contagio. Tali misure sono state e vengono tutt'ora costantemente aggiornate in relazione all'evolversi della situazione di emergenza.

L'applicazione delle misure è demandata ai Responsabili delle varie Strutture per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, logistici e gestionali, allo scopo di adattare con flessibilità alle diverse esigenze che si presentano sul territorio e rivederle nel tempo in relazione ai cambiamenti dello scenario pandemico. Le misure igienico sanitarie, prima fra tutte la regola delle 3M (mascherine, mantenimento della distanza sociale, adeguata igiene delle mani) sono demandate invece alla responsabilità di ciascuno.

Oltre alle misure contenute nei Protocolli aziendali, la Banca ha avviato ulteriori iniziative sempre nell'ottica di minimizzare il più possibile il diffondersi del contagio. Fra queste, in particolare, una campagna di tamponi antigenici e molecolari a disposizione dei dipendenti e delle ditte abituali, cominciata nell'estate del 2020 e tutt'ora in corso, organizzata *in house* presso l'area romana, grazie ad un'apposita convenzione con l'Istituto Spallanzani, e attraverso convenzioni con strutture sanitarie esterne presso le Filiali fuori Roma.

A partire dai primi mesi del 2021, con l'inizio della campagna nazionale di somministrazione dei vaccini, la RSPP, il SPP e i medici competenti hanno intrapreso rapporti con la ASL per predisporre l'avvio della campagna vaccinale nei luoghi di lavoro della Banca, secondo i dettami del Piano strategico nazionale per la vaccinazione anti-COVID. La campagna vaccinale, realizzata nei primi giorni del mese di luglio del 2021, è stata organizzata sia presso l'area romana, sia presso le Filiali, seguendo le tempistiche e le modalità dettate dalle ASL locali, in ottemperanza alle specifiche indicazioni del "Protocollo nazionale per la realizzazione dei piani aziendali finalizzati all'attivazione di punti straordinari di vaccinazione anti SARS-CoV-2/Covid-19 nei luoghi di lavoro" e delle "Indicazioni ad interim per la vaccinazione anti-SARS-CoV-2/COVID-19 nei luoghi di lavoro".

È stata istituita una casella funzionale ad hoc (EMERGENZA_VIRUS@bancaditalia.it), presidiata dai medici competenti, a disposizione di tutti coloro che abbiano esigenze da rappresentare per fronteggiare in maniera tempestiva le varie necessità di carattere sanitario collegate all'evoluzione della pandemia. Sul piano della comunicazione, nella intranet aziendale è stata creata una pagina dedicata all'emergenza sanitaria in cui sono state via via pubblicate le comunicazioni e le indicazioni della Banca sulle misure da seguire, oltre alle risposte alle domande più frequenti (FAQ), alle principali disposizioni normative sull'emergenza emanate dal Governo e alle indicazioni del Ministero della Salute. Settimanalmente, inoltre, nell'ambito di aggiornamenti inviati via mail dal Servizio Comunicazione a tutto il personale, la Divisione SSL fornisce i dati relativi ai nuovi contagi e alle guarigioni oltre a informazioni su iniziative di vario tipo (tamponi, vaccini, ecc.) legate alla pandemia.

È stato istituito infine un sistema di *sms-alert* con cui la positività di un dipendente viene segnalata ai colleghi interessati, nel rispetto della *privacy*, in modo da facilitare la ricostruzione della catena dei contatti diretti e poter così adottare gli eventuali provvedimenti precauzionali.

Con il D.l. 24 marzo 2022, n. 24, sono venute meno le quarantene precauzionali per i contatti stretti, ma la Banca ha confermato il sistema di protocolli aziendali sulla prevenzione del contagio.

4.2 Il sistema aziendale di salute e sicurezza sul lavoro

Per l'assolvimento degli obblighi in materia di salute e sicurezza sul lavoro che fanno capo al Direttore Generale si ricorre all'istituto della delega di funzioni. Il contenuto della relazione che devono produrre i dirigenti delegati è stato modificato per dare maggiore evidenza alle problematiche connesse con il lavoro da remoto anche in considerazione del rilievo che tale modalità ha assunto sia a causa della pandemia sia, soprattutto, in vista della introduzione del nuovo modello di lavoro ibrido.

4.3 La valutazione dei rischi nel lavoro da remoto

Il lavoro da remoto è stata una delle principali misure messe in campo per fronteggiare la diffusione del contagio. A questo proposito, per il 2021, il datore di lavoro ha approvato l'aggiornamento dell'informativa - predisposta dalla RSPP e dal SPP con la consulenza dei medici competenti - sui rischi generali e specifici cui possono trovarsi esposti coloro che operano in modalità di lavoro da remoto.

In considerazione del nuovo modello di lavoro ibrido che caratterizzerà lo svolgimento della prestazione lavorativa a partire dal prossimo futuro, sono state adeguate le modalità di valutazione dei rischi con riferimento specifico a quelli connessi con lo svolgimento del lavoro da remoto.

In un'ottica di efficientamento dei processi di lavoro è in corso di definizione un sistema integrato per la gestione della valutazione dei rischi nel continuo², che prevede l'integrazione dell'attuale procedura Sicurweb e del cruscotto in un unico sistema per il monitoraggio di tutte le informazioni relative alla *safety*.

In particolare la nuova soluzione favorirà uno scambio continuo di informazioni tra la RSPP, il SPP e gli altri attori del sistema di salute e sicurezza aziendale, consentendo di archiviare le informazioni raccolte in

² Lo Studio di fattibilità è stato completato all'inizio del 2022.

un'unica applicazione, anche al fine di disporre di strumenti avanzati di analisi dei dati e di facilitare l'attività di *reporting*.

4.4 Le indagini ambientali e le valutazioni specifiche

Nei paragrafi che seguono sono riepilogate le principali campagne di indagine effettuate nell'ultimo quadriennio.

Movimentazione manuale dei carichi (MMC)

Dal 2017 sono proseguite le indagini sul rischio da movimentazione manuale dei carichi legate all'attività di trattamento dei valori svolta dalle Filiali; la campagna di indagini è stata avviata nel 2015 sulla scorta di un approfondimento effettuato in collaborazione con l'INAIL. Al termine della prima tornata di valutazioni sono state individuate tutte le realtà che, in considerazione dei volumi trattati e/o delle caratteristiche intrinseche degli stabili, erano caratterizzate da profili di rischio suscettibili di miglioramento. Con la collaborazione dei Servizi Gestione circolazione monetaria e Immobili sono state quindi definite le misure migliorative da implementare per ridurre i livelli di rischio da MMC³.

Successivamente, le indagini sono state ripetute in tutte quelle realtà che man mano terminavano l'implementazione degli interventi previsti. Nella quasi totalità dei casi si sono registrati significativi decrementi dei livelli di rischio che hanno spesso consentito di non sottoporre più il personale a sorveglianza sanitaria per MMC.

La recente introduzione del sistema di tracciamento del contante (TRA.CO.) ha comportato nuove modalità di trattamento dei valori da parte dagli addetti allo sportello dedicato all'utenza istituzionale. L'indagine commissionata all'INAIL ha escluso ripercussioni di tali attività sui livelli di rischio da MMC. Per migliorare l'ergonomia del processo è stato introdotto, in tutte le Filiali in cui è stato avviato TRA.CO., un tavolo ad altezza regolabile nei pressi dello sportello con l'utenza istituzionale.

Radon

La legislazione relativa all'esposizione alle radiazioni ionizzanti è stata aggiornata con l'emanazione del D.lgs. n. 101 del 31 luglio 2020. Per quanto attiene al gas radon, un elemento radioattivo derivante dal decadimento dell'uranio naturalmente presente nel terreno (riconosciuto dall'OMS come fattore di rischio per l'insorgere di tumore ai polmoni), è stato fissato un nuovo limite di concentrazione, inferiore a quello definito dalla normativa precedente.

Per verificare il rispetto di tale limite, a marzo dello scorso anno è stata avviata - in collaborazione con il Servizio Immobili per l'area romana - una nuova campagna di misurazione delle concentrazioni di radon nei locali interrati⁴ di tutti gli stabili della Banca ove si svolgono attività lavorative, anche non continuativamente.

³ Tra le principali: il maggior ricorso a mezzi di movimentazione elettrici o ibridi, l'inversione funzionale dei locali di sicurezza per avere più spazio a disposizione nei locali utilizzati più di frequente, la redistribuzione dei compiti all'interno degli addetti alle Divisioni GSP.

⁴ Per le Filiali della Regione Puglia, in accordo con la L.R. 30/2016, sono stati censiti anche i locali situati ai piani seminterrati e ai piani terra.

Le rilevazioni in corso, della durata di un anno, si concluderanno nel 2022. In caso di superamento dei limiti di concentrazione ammissibile, saranno adottate misure volte a ridurre la concentrazione media in aria di radon (es. installazione/potenziamento degli impianti di ventilazione forzata), come prescritto dal D.lgs. 101/2020.

Legionella

La RSPP e il SPP, con il supporto di un consulente esterno dell'Università La Sapienza di Roma e del Servizio Immobili, stanno delineando un nuovo iter metodologico per la valutazione del rischio Legionella e legionellosi. Il nuovo processo si applicherà a tutte le realtà della Banca.

L'intero processo, una volta messo a punto, si sostanzierà nell'aggiornamento del protocollo operativo di gestione impianti⁵, contenente il dettaglio delle misure di prevenzione e protezione da adottare, sia tecniche (monitoraggi del batterio, interventi di sanificazione, filtri assoluti, DPI), sia organizzative e gestionali (formazione dei lavoratori, procedure di sicurezza, sorveglianza sanitaria, ecc.). Lo stato di attuazione e dunque di efficacia delle contromisure messe in atto sarà verificato da apposite *check-list* per il monitoraggio continuo del rischio residuo.

Valutazioni e indagini specifiche presso BAN

Nel periodo 2018-2021 presso il Servizio Banconote sono state effettuate indagini ambientali e valutazioni specifiche in relazione ai seguenti profili:

- rischi connessi con l'utilizzo in sicurezza di macchine e attrezzature in occasione dell'installazione o della sostituzione di alcune di esse;
- rischi connessi con l'esposizione dei lavoratori ad agenti fisici, biologici, chimici e cancerogeni.

Gli esiti delle indagini confluiscono nel documento di valutazione dei rischi della Struttura, dove si dà conto dello stato di attuazione delle misure di prevenzione e protezione adottate a fronte, tra l'altro, dei risultati delle indagini.

Rischio sismico - elementi non strutturali degli edifici

Sul fronte del rischio sismico, successivamente alla verifica svolta nel precedente quadriennio sulla rispondenza alla normativa antisismica degli edifici della Banca, il Servizio Immobili ha fatto redigere da un professionista qualificato delle linee guida in merito agli interventi da attuare a presidio del rischio sismico riveniente dagli elementi non strutturali presenti negli edifici (fregi, impianti, arredi, corpi illuminanti, ecc.). Sulla base di queste linee guida è stata avviata la programmazione degli interventi necessari, dapprima negli stabili che ricadono nelle zone sismiche 1 e 2 del territorio nazionale e, da ultimo, in quelli che ricadono in zona 3.

4.5 Valutazione dello stress correlato al lavoro

Il rischio da stress correlato al lavoro (SLC) rientra nell'ambito dei rischi psicosociali che sono oggetto di valutazione in base all'art. 28, comma 1, del D.lgs. 81/08.

⁵ Che prevedrà, tra l'altro, l'istituzione di un *database* aggiornato in continuo, con raccolta dei risultati dei monitoraggi di presenza del batterio negli impianti.

È stato avviato un nuovo esercizio di valutazione con riferimento al triennio 2018-2020, includendo quindi anche l'anno maggiormente segnato dalla diffusione della pandemia da Covid-19.

Tale valutazione (così come la precedente, riferita al periodo 2014/2016) viene effettuata sulla base della metodologia INAIL, le cui linee guida tengono conto di indirizzi consolidati a livello internazionale e sono le più accreditate presso gli organi di controllo esterni in materia di *safety*. L'analisi dei dati raccolti nel corso della rilevazione viene effettuata col supporto di due consulenti esterni esperti della materia, che contribuiscono a evidenziare i criteri di correlazione dei dati raccolti con le particolari modalità di lavoro adottate nel corso del 2020.

Secondo quanto previsto dalla metodologia, è stato costituito il "Team di Coordinamento" (TC)⁶, che coordina e organizza l'intero processo, e sono stati formalizzati i nuclei di valutazione locale (NVL). In particolare, tenendo conto dell'articolazione organizzativa della Banca, è stato costituito un NVL presso ogni Struttura (Servizi⁷ e Filiali). Oltre al Capo della Struttura, il Nucleo si compone di alcuni lavoratori (di norma tra 5 e 7 in rappresentanza dei diversi processi di lavoro svolti e delle diverse fasce di anzianità di servizio) e del medico competente di riferimento.

È stata svolta la fase di valutazione preliminare, che vede i NVL impegnati nella compilazione delle check-list relative alle aree di contenuto e contesto del lavoro⁸.

Al termine di questa fase è stata condotta una prima analisi dei dati raccolti (conclusasi a fine 2021), mentre all'inizio del 2022 è stata avviata la valutazione approfondita. L'intero processo si concluderà presumibilmente entro la prima metà del 2022.

4.6 L'analisi degli infortuni

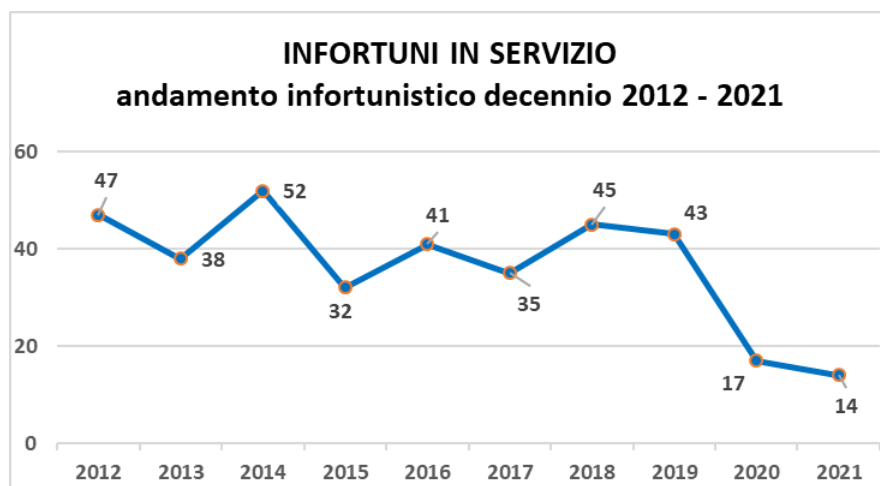
L'obiettivo della Funzione di *safety* resta quello di contenere al massimo gli infortuni prestando consulenza alle Strutture ai fini della corretta e puntuale adozione di tutte le misure di prevenzione necessarie a questo scopo. Probabilmente anche il nuovo modello di lavoro ibrido, grazie al quale quote consistenti di dipendenti potranno lavorare da remoto per un numero variabile di giorni, potrà contribuire al contenimento degli episodi di infortunio nel lavoro in presenza. Riguardo al lavoro da remoto, è in definizione un processo di revisione degli strumenti formativi e informativi volti ad accrescere la conoscenza e la piena consapevolezza dei profili di rischio che possono essere connessi con questa modalità di svolgimento dell'attività lavorativa, così da prevenire il verificarsi di infortuni anche in questa modalità di prestazione.

⁶ Il TC analizzerà i dati raccolti predisponendone la rendicontazione e proporrà un piano di azione a fronte di situazioni di rischio da stress che venissero eventualmente rilevate.

⁷ Per il solo Servizio Banconote sono stati costituiti due nuclei di valutazione, uno relativo ai compiti di natura amministrativa e l'altro relativo ai processi produttivi dello Stabilimento.

⁸ I dati relativi agli eventi sentinella verranno integrati nelle *check-list* dal TC sulla base delle evidenze fornite dal Servizio GEP e dai medici competenti.

Nel grafico è riportato l'andamento degli infortuni in servizio degli ultimi dieci anni.



Relativamente all'anno 2021, l'attività istruttoria condotta per i 14 infortuni in servizio sin qui segnalati al SPP può così essere sintetizzata:

- n. 8 episodi sono riconducibili ad attività lavorative;
- n. 1 episodio è parso connesso a fattori ambientali;
- n. 4 episodi sono stati causati da eventi meramente accidentali;
- n. 1 episodio si è verificato all'esterno delle pertinenze della Banca.

Per l'anno 2021 non si sono registrati casi di infortuni in lavoro da remoto, ovvero occorsi durante lo svolgimento dell'attività lavorativa presso il proprio domicilio.

Le cause degli infortuni

Nella tabella seguente sono indicate le varie causali di infortunio e le corrispondenti assenze registrate nell'ultimo biennio.

Descrizione	n. infortuni		
	2020	2021	variaz.
Uso e/o manutenzione di attrezzi o utensili azionati a mano (schiacciamenti, tagli, perforazioni, abrasioni)	3	0	-3
Uso di carrelli a mano	0	0	0
Uso di carrelli motorizzati ed elevatori	0	2	2
Uso di montacarichi, ascensori	0	0	0
Uso di apparecchi a pressione e macchine complesse (GAO, tipografiche, etc.)	0	4	4
Apertura o chiusura di porte, finestre, cancelli non motorizzati, cassette, schedari, armadi, casseforti	0	1	1
Apertura o chiusura di porte o cancelli motorizzati	1	0	-1
Inciampi o urti contro ostacoli fissi o mobili	0	0	0
Cadute di gravi	2	1	-1
Cadute o scivolamenti negli ambienti di lavoro della Banca	3	0	-3
Cadute o scivolamenti lungo la percorrenza di scale, corridoi, aree cortilizie	3	3	0
Cadute in aperture nel suolo	0	0	0
Sforzi connessi alla movimentazione manuale dei carichi (sollevamento o spostamento in torsione di oggetti)	0	0	0
Contatto diretto o indiretto con sostanze tossiche, nocive o ustionanti	0	1	1
Contatto con materie e prodotti infiammabili o esplosivi	0	0	0
Circolazione di veicoli esclusi gli infortuni "in itinere"	0	0	0
Uso di materiale cartaceo (abrasioni, lesioni, tagli, etc.)	0	0	0
Movimenti connessi ad atteggiamenti posturali incongrui.	1	0	-1
All'esterno della Banca	3	1	-2
Varie	1	1	0
totale	17	14	-3

Quasi incidenti

Nell'ambito delle attività di prevenzione, l'analisi dei "quasi-incidenti"⁹ è di particolare importanza poiché consente di accertare l'eventuale carenza di adeguate misure di prevenzione e quindi di intervenire per evitare il ripetersi di analoghi episodi.

⁹ Si definisce quasi-incidente un evento anomalo che avrebbe potuto produrre una lesione, una malattia o la morte di un lavoratore, ma che, per circostanze casuali, non ha prodotto alcuno dei predetti esiti.

Presso il Servizio BAN, nell'ambito del Sistema di Gestione Integrato Qualità, Ambiente e Sicurezza (SGI), esiste una specifica procedura per censire i quasi-incidenti e individuare gli eventuali interventi da adottare.

Nel 2021 risultano sin qui segnalati al SPP complessivamente 6 episodi di quasi-incidenti equamente ripartiti tra Amministrazione Centrale e rete territoriale.

Si continuerà a favorire la segnalazione dei quasi-incidenti presso tutte le realtà della Banca, a stimolare l'attenzione dei dipendenti verso questo genere di accadimenti e a sviluppare l'attitudine a darne tempestivamente notizia.

4.7 Attività formativa

Le informazioni sulle attività formative in materia di salute e sicurezza sul lavoro sono riportate, in dettaglio, nell'allegato 6 (che comprende anche dati sull'attività formativa generale effettuata in Banca) e nell'allegato 7.

4.8 La sorveglianza sanitaria obbligatoria

Nell'allegato 8 sono riportati, nel dettaglio, i dati relativi alla sorveglianza sanitaria obbligatoria dell'ultimo quadriennio.

Allegati (documenti separati)

Allegato 1 – Dettaglio delle iniziative ICT

Allegato 2 – Tavole organici

Allegato 3 – Indice dati formazione

Allegato 4 – Dati formazione

Allegato 5 – Nota dati formazione

Allegato 6 – Dettaglio delle iniziative formative SSL

Allegato 7 – Dettaglio formazione salute e sicurezza sul lavoro

Allegato 8 – Dati sulla sorveglianza sanitaria obbligatoria