

Carriere, pensioni, ruolo della tecnologia: alcune considerazioni e proposte¹

Oggi in Italia uno dei problemi più sentiti è quello di **ridare slancio al paese**, incoraggiando l'innovazione, rovesciando il processo d'invecchiamento che colpisce tutti i settori, favorendo l'equità del trattamento tra generazioni. La Banca d'Italia è stata sempre un esempio di modernità, eppure anch'essa risente del logorio del tempo e di modelli organizzativi concepiti per tempi diversi, quando erano minori l'internazionalizzazione e la specializzazione dell'attività. Infatti, per ovviare a questi ritardi si sta procedendo a una ristrutturazione delle aree core business, a una razionalizzazione dell'organizzazione nonché a una rimodulazione della struttura territoriale; è quindi il momento di affrontare anche i temi fondamentali della **riforma delle carriere**, dell'**organizzazione del lavoro** e della **sprequazione tra lavoratori giovani e più anziani**, per arrivare a un nuovo modello di attività internamente coerente e adeguato ai tempi.

È nato Post93, un gruppo costituito da **giovani dipendenti della Banca d'Italia**, che prende spunto da un'iniziativa di colleghi delle aree Banca Centrale, Ricerca Economica e Vigilanza; il nome richiama convenzionalmente lo spartiacque della riforma del trattamento pensionistico interno. Il gruppo intende occuparsi attivamente, attraverso la formulazione di proposte, delle problematiche connesse con le condizioni lavorative dei dipendenti impegnati in attività altamente specializzate e *core* per la Banca, con particolare enfasi sul trattamento delle risorse particolarmente qualificate e assunte più di recente.

In questo documento presentiamo una serie di riflessioni su tre aspetti della nostra vita lavorativa di particolare rilievo: i **percorsi di carriera e retributivi**, il **trattamento pensionistico complementare**, il **ruolo della tecnologia** nell'organizzazione del lavoro. **Le analisi e le proposte qui riportate non vogliono essere una piattaforma immediatamente operativa, ma un punto di partenza per un confronto con i vertici dell'Istituto.** Di seguito si riporta una breve sintesi delle principali proposte contenute nelle tre sezioni di questo documento.

A. I percorsi di carriera, le retribuzioni e il modello organizzativo

Nella prima sezione esponiamo idee per una **riforma delle carriere** e dello **schema retributivo** che vengano incontro a esigenze fortemente sentite, soprattutto dal personale più giovane e più qualificato, di minor lentezza nelle carriere, di maggiore responsabilizzazione, di adeguati incentivi premianti l'impegno e il merito. Le riflessioni sono nate dalla collaborazione di colleghi delle aree di Ricerca Economica, Vigilanza e Banca Centrale e necessariamente risentono delle specificità della loro esperienza di lavoro, ma riteniamo che i principi generali possano essere utili, con i necessari adattamenti, anche per altre aree.

In sintesi si propone di:

- **Rendere più snelli i processi decisionali**, passando da un'organizzazione rigidamente gerarchica a una struttura che dia maggiore enfasi al lavoro per progetto e alle posizioni di staff, incoraggiando la rotazione delle funzioni.

¹ Questo documento è stato preparato da Matteo Bugamelli, Riccardo Cristadoro, Lorenzo Forni, Domenico Marchetti, Carmelo Salleo, Mario Marangoni, Luitgard Spogler, Francesco Columba, Alfredo Bardozzetti, Valerio Paolo Vacca, Piero Cipollone, Andrea Neri, Giovan Battista Sala, Simone Carlizza, Carlo Bertini, Alessio De Vincenzo, Fabio Cecchi, Ivan Faiella, Claudia Miani.

- **Separare le funzioni specialistiche da quelle gestionali nello sviluppo della carriera** di ogni dipendente. **Valutare e retribuire in maniera separata le capacità specialistiche e quelle gestionali**, consentendo ai singoli di avere velocità diverse nei due percorsi, differenziando maggiormente le retribuzioni e correlandole con l'attività effettivamente svolta. Si noti che il tipo di carriera non verrà scelto in maniera irreversibile, poiché da un lato specialisti incaricati di seguire progetti complessi devono anche gestire risorse, dall'altro la gestione delle risorse in un ambiente caratterizzato dall'elevato contenuto tecnico del lavoro non può prescindere da una conoscenza approfondita della materia. Tuttavia nel modello attuale la coincidenza tra le due funzioni crea rigidità, colli di bottiglia e risulta scarsamente incentivante.
- **Valorizzare i quadri intermedi** investendoli di responsabilità anche organizzative per singoli progetti o dossier.
- Incentivare la **mobilità intra- ed extra-aziendale**, al fine di stimolare l'innovazione e il confronto con le altre istituzioni.

B. La previdenza complementare

La seconda sezione si pone due obiettivi. In primo luogo descrive a grandi linee **le regole relative al trattamento di quiescenza offerto dalla Banca ai colleghi assunti prima e dopo l'aprile 1993**. Non tutti infatti hanno una conoscenza dettagliata della situazione. In secondo luogo **propone alcune linee di sviluppo** per fare evolvere l'attuale trattamento offerto dalla Banca verso un sistema **più moderno ed equo**. In particolare, le nostre proposte mirano a rafforzare l'importanza della previdenza complementare nell'attuale contesto della previdenza pubblica, sia allargando la platea di aderenti e le risorse dedicate al Fondo complementare a capitalizzazione, sia migliorandone la *governance* al fine di favorire una gestione moderna e trasparente. In sintesi le nostre proposte sono:

- **permettere l'adesione al Fondo, su base volontaria, ai colleghi pre93, nonché la riapertura dei termini per i colleghi post93 non iscritti**; ciò aumenterebbe la dimensione del Fondo e allineerebbe gli interessi di tutti i colleghi a favore della crescita della previdenza complementare a capitalizzazione.
- **utilizzare parte delle risorse dell' "accantonamento a garanzia del TQP" a favore del Fondo complementare**; al momento queste risorse sono di fatto inutilizzate, se non a garanzia di un evento del tutto teorico quale il fallimento della Banca.
- **istituire un Consiglio di Amministrazione con a capo un Responsabile del Fondo, come previsto dalla normativa**; l'attuale *governance* del Fondo non ha fino ad ora favorito una gestione moderna e trasparente.
- **permettere agli iscritti al Fondo di spostare la propria posizione verso altri fondi, non della Banca, in qualsiasi momento e senza costi**; in particolare, il contributo del datore di lavoro non dovrebbe essere ridotto nel caso di adesione ad un fondo esterno (al momento il contributo viene dimezzato); sarebbe la migliore testimonianza a favore di un mercato della previdenza complementare moderno e competitivo.

C. Le risorse informatiche

Nella terza sezione proponiamo **l'introduzione di *best practices* nel campo dell'erogazione di servizi informatici** a supporto delle funzioni aziendali, allo scopo di realizzare un **netto cambio di paradigma nell'utilizzo delle risorse informatiche in Banca d'Italia**.

L'elemento fondante della nostra proposta è che occorre **spostare l'attenzione dalle esigenze di chi eroga i servizi informatici a quelle degli utenti**. A questo scopo si propone di adottare una "**Carta dei Servizi**" dell'utente delle risorse informatiche in Banca d'Italia. Attraverso

la Carta l'ente erogatore dei servizi stipula un vero e proprio impegno formale con gli utenti, definendo il livello di servizio che intende garantire, con parametri chiari e controllabili ex-post. Il documento presenta anche degli esempi di modifiche degli attuali processi produttivi aziendali che, sfruttando dotazioni informatiche in linea con la Carta, consentirebbero di accrescere la produttività.

A. I percorsi di carriera, le retribuzioni e il modello organizzativo

I problemi che il personale, soprattutto quello più giovane e qualificato, avverte con maggiore urgenza sono il progressivo rallentamento delle carriere, l'inadeguatezza degli incentivi, l'eccessiva rigidità nell'organizzazione del lavoro e la scarsa responsabilizzazione. Le idee esposte nel seguito hanno come fine quello di rimuovere gli ostacoli oggi esistenti alla crescita professionale del personale della Banca d'Italia, creando al contempo incentivi che promuovano l'impegno e il merito. L'elemento dal quale partire è la rimozione del legame troppo rigido tra grado, funzione e retribuzione. In questa luce diventano centrali (i) la separazione tra le funzioni specialistiche (da "professional") e manageriali sia nel percorso di carriera di ciascun dipendente, che nelle valutazioni e nella determinazione delle retribuzioni; (ii) la creazione di spazi per processi decisionali più rapidi, un più ampio ricorso a progetti e lavori in staff e una maggiore responsabilizzazione dei quadri intermedi.

1. I principali nodi

L'attività della Banca d'Italia dipende innanzitutto dal suo capitale umano la cui qualità ne fa un'istituzione stimata e rispettata in Italia e all'estero. Tuttavia l'attuale organizzazione del lavoro e dei percorsi di carriera, pensati per una realtà diversa e meno competitiva rispetto al mondo d'oggi, sta gravemente penalizzando il personale, soprattutto quello più giovane e qualificato, sotto almeno tre aspetti di vitale importanza:

- **mancanza di prospettive professionali e di sviluppo di carriera**, in conseguenza anche dell'attuale demografia aziendale;
- **inadeguatezza** di meccanismi e **incentivi** che riconoscano le competenze professionali e manageriali individuali;
- **appiattimento salariale eccessivo**, specie per le posizioni a elevato contenuto di professionalità, e progressivo impoverimento relativo, sia per il livello sia per la dinamica salariale, rispetto a personale di pari qualifica in altre simili organizzazioni.

Attualmente la principale forma di riconoscimento del merito è l'avanzamento nel grado con la conseguente assunzione di nuove responsabilità, di fatto legata alla disponibilità di posizioni "rilevanti". Nella struttura attuale, incentrata su Servizi e Divisioni, **la prima assunzione formale di responsabilità si ha con la titolarità di una Divisione, in genere dopo almeno 15 anni dall'ingresso in Banca**; con l'allungamento dei percorsi di carriera questi tempi si stanno dilatando rapidamente.

I profondi mutamenti in atto anche nel contesto esterno offrono l'occasione per un **ripensamento organizzativo della Banca, volto a rimuovere gli ostacoli alla creazione di un ambiente di lavoro efficiente e dinamico che sappia stimolare e incentivare le risorse umane con mutuo beneficio dei dipendenti e dell'azienda**. Solo così la Banca rimarrà capace di attrarre i migliori talenti, com'è sempre stato nel suo passato.

Le finalità che la Banca si dovrebbe porre sono a nostro avviso le seguenti:

- **svincolare l'avanzamento professionale e retributivo dall'assunzione di responsabilità direttive**. In questo ambito si potrebbe prevedere la creazione di un doppio binario nella carriera di ciascuno che sappia premiare sia l'assunzione di maggiori responsabilità manageriali (*carriera manageriale*), sia la crescita delle competenze e delle capacità professionali (*carriera professionale*);

- **rendere più flessibili gli spazi organizzativi e più snelli i processi decisionali, promuovendo il lavoro in team e su progetti e aumentando il ricorso alla delega**, consentendo così l'assunzione di responsabilità di coordinamento al personale meritevole anche nelle fasi iniziali della carriera; associare a questo maggiore flessibilità retributiva con la creazione di adeguati incentivi;
- **modificare i criteri di valutazione e di avanzamento** del personale coerentemente con il nuovo modo di organizzare e gestire il lavoro, rendendoli nel contempo più trasparenti.

2. Valorizzazione dei quadri intermedi e mobilità

L'impianto normativo attuale, che consente di prendere decisioni solo dopo un procedimento istruttorio molto articolato, ha il pregio di assicurare l'unitarietà della linea dell'Istituto e una qualità elevata e uniforme; di contro **determina una maggiore lentezza dei processi decisionali** in un contesto che richiede sempre più rapidità nelle scelte e flessibilità dell'organizzazione. Tale lentezza, che caratterizza ormai in maniera diffusa i processi aziendali, nasce dalla mancanza di una chiara distinzione tra le questioni di maggiore rilievo, per le quali sono effettivamente necessari diversi livelli di approfondimento, e quelle di minor momento, che potrebbero essere risolte anche a livelli intermedi. Queste carenze sono amplificate dall'insufficiente sfruttamento degli spazi offerti dal sistema delle deleghe.

Per migliorare e velocizzare i processi produttivi **occorre valorizzare il contributo dei livelli intermedi attraverso l'attribuzione di compiti di coordinamento e responsabilità sin dai passaggi iniziali della carriera lavorativa**. Ai direttivi (inclusi i coadiutori) dovrebbero essere attribuiti formalmente compiti che comportano l'assunzione di autonome responsabilità anche nella gestione di un nucleo di risorse.

Per accrescere la capacità di affrontare un ambiente in continuo mutamento **diventa fondamentale incentivare l'acquisizione di esperienze in molteplici ambienti di lavoro** al fine di sviluppare doti di flessibilità e adattamento. Oggi in Banca d'Italia mobilità e flessibilità sono leve poco utilizzate. Nel caso di distacco presso altri Enti, ma anche addirittura altri Servizi, lo spostamento delle risorse viene visto soprattutto come un costo e meno come un investimento di lungo termine per l'azienda. Per incoraggiare e valorizzare la mobilità come strumento gestionale e di formazione occorrono:

- **mobilità intra-aziendale obbligatoria per i neo-assunti**: sull'esempio del Tesoro inglese o della FSA, prevedere per tutta la durata di permanenza nel grado iniziale almeno una o due esperienze di lavoro temporanee (di almeno 6 mesi) al di fuori dalla struttura di appartenenza (presso altro Servizio o area funzionale).
- **mobilità intra-aziendale facoltativa per le qualifiche superiori**: agevolare la mobilità orizzontale all'interno della Banca - temporanea e non - su richiesta dei dipendenti. A tal fine, aiuterebbe una gestione incentivante della risorsa che richiede il passaggio ad altra struttura.
- **mobilità extra-aziendale facoltativa**: offrire, in base alle caratteristiche professionali e coerentemente con il piano di percorso professionale individuale, esperienze lavorative o di studio - in Italia o all'estero, presso altre autorità di vigilanza, istituzioni, Università - utilizzando le diverse tipologie di strumenti previsti dalla normativa interna o da introdurre in prospettiva (per esempio missioni, distacchi, stage, scambi di personale con autorità estere).

Infine, per assicurare fluidità nei percorsi di carriera, occorre prevedere meccanismi che agevolino un più rapido avvicendamento nelle posizioni di maggiore responsabilità (ad esempio

stabilendo che un determinato ruolo possa essere ricoperto dalla stessa persona solo per un numero prestabilito di anni, salvo esigenze particolari e limitate).

3. Un nuovo modello retributivo, di avanzamento e di valutazione

Sul versante economico la nostra proposta ha due finalità: da un lato creare adeguati incentivi legando la retribuzione al merito e non solo all'acquisizione di posizioni gestionali rilevanti, dall'altro migliorare un reddito disponibile, oggi inferiore per livello e tasso di crescita reale a quanto si registra per profili professionali analoghi. Una soluzione, la cui idea di base ha già trovato alcune applicazioni in contesti simili al nostro (Commissione europea, BEI, ecc.), consiste nella **separazione tra la progressione gerarchica e la progressione della retribuzione**. Si darebbe così attuazione, anche sul fronte retributivo, alla separazione tra competenze specialistiche e gestionali.

Questa modifica investirebbe diversi aspetti:

- **meccanismo degli avanzamenti (*carriera professionale*)**: al fine di premiare l'acquisizione di competenze specifiche, trascorso un periodo di 3-4 anni di servizio il dipendente verrebbe o meno abilitato a un ruolo o grado superiore tramite una prova ovvero avendo maturato il diritto grazie al punteggio acquisito nelle valutazioni. Punto qualificante di questo meccanismo è che esso non mette a concorso un dato numero di posti, ma si limita ad accertare se il livello di conoscenze acquisite è adeguato o meno (in altre parole, in un determinato anno il numero di "abilitazioni" potrebbe al limite essere uguale al numero di partecipanti o a zero). Al passaggio di grado è associato anche un aumento di stipendio, indipendente dall'acquisizione di maggiori responsabilità manageriali.
- **meccanismo degli avanzamenti (*carriera manageriale*)**: qualora si rendessero disponibili alcune posizioni gestionali, queste verrebbero messe a concorso; la platea degli aventi diritto a partecipare a tale concorso potrebbe dipendere dal tipo di incarico e dal livello di responsabilità richieste e la prova sarebbe differenziata in funzione della posizione.
- **meccanismi di valutazione**: i principi generali cui si deve ispirare la valutazione del personale sono quelli della trasparenza e della valorizzazione del merito. Per quanto concerne l'avanzamento nella carriera professionale e l'acquisizione del diritto di partecipare a concorsi in quella gestionale sono utili i punti accumulati tramite: valutazione diretta dei capi, partecipazione a progetti (valutazione del capo progetto), esperienze esterne alla Banca, titolarità di *dossiers*, valutazione di elementi oggettivi correlati al proprio lavoro quotidiano (pratiche, appunti, lavori di ricerca), opportunamente ponderati. Tutti questi elementi sono alla base del giudizio sintetico sul singolo lavoratore che sarà elaborato dai diretti superiori e dal capo del Servizio. Si dovrebbe inoltre prevedere un incontro annuale con il dirigente titolare del servizio o della divisione per avere un adeguato resoconto del proprio rendimento, dei vari aspetti contenuti nelle valutazioni e dei punti di forza e debolezza relativi. Con l'acquisizione di responsabilità manageriali alle valutazioni ora descritte si potrebbe affiancare quella da parte dei propri collaboratori, così come avviene in alcune tra le maggiori banche d'affari e società di consulenza: di tale valutazione "dal basso" si dovrebbe tenere conto per l'avanzamento di grado e in particolare per l'assunzione di responsabilità manageriali maggiori.²

² Nella composizione delle commissioni preposte ai passaggi di grado dovrebbe essere garantita la presenza di membri delle funzioni istituzionali per assicurare una valutazione appropriata dei risultati dei dipendenti in aree ad alto contenuto specialistico. Occorre rivedere gli esami previsti per i due snodi fondamentali della struttura attuale delle carriere: il passaggio a F2 e quello a condirettore. La forma attuale delle prove non consente di valutare in maniera trasparente le capacità, specialistiche e gestionali, teoricamente oggetto dell'esame.

- **meccanismi retributivi:** la retribuzione complessiva del dipendente sarebbe data dalla somma dei redditi maturati in base alla propria collocazione nella carriera professionale e in quella gestionale. Tuttavia, al fine di rendere la struttura retributiva più aderente alle realtà professionali specifiche di ogni area, si dovrebbe incrementare il ricorso a incentivi, aumentando la quota variabile dello stipendio. Ad esempio **si potrebbe prevedere l'introduzione di budget retributivi decentrati**, modificando l'attuale gratifica consentendo la definizione annuale, tra il responsabile di unità e ogni suo collaboratore diretto, di obiettivi il cui conseguimento andrebbe retribuito con un bonus monetario (basato su un budget complessivamente definito e distribuito dai vertici aziendali tra le aree funzionali). Affinché il meccanismo valutazioni-retribuzioni funzioni, è necessario che i budget decentrati e le valutazioni siano allocati presso la stessa unità; in altre parole, per la parte di retribuzione che premia ad esempio la partecipazione a progetti, la stessa persona valuta il risultato del progetto, i contributi individuali e distribuisce il budget.

B. La previdenza complementare

Questa sezione si pone due obiettivi. In primo luogo descrive a grandi linee le regole relative al trattamento di quiescenza offerto dalla Banca ai colleghi assunti prima e dopo l'aprile 1993. Non tutti infatti hanno una conoscenza dettagliata della situazione. In secondo luogo propone alcune linee di sviluppo che possano fare evolvere l'attuale trattamento offerto dalla Banca verso un sistema più moderno ed equo.

a. Regole relative al trattamento di quiescenza offerto dalla Banca ai colleghi assunti prima e dopo l'aprile 1993.

1. Regole per i pre-93

Il trattamento pensionistico dei pre93, descritto nel Regolamento per il Trattamento di Quiescenza del personale (detto RTQ) e successive modificazioni³, prevede a grandi linee:

- una pensione complementare che integra quella INPS fino a raggiungere l'81% dell'ultima retribuzione (quest'ultima maggiorata di circa il 25%) con almeno 36 anni di anzianità;
- l'Indennità di fine rapporto (Ifr): pari all'ultima retribuzione maggiorata del 25% divisa per 12 e moltiplicata per gli anni di servizio;
- tre annualità lorde per chi lascia la Banca con un'anzianità superiore ai 15 anni senza avere maturato titolo alla pensione e a condizione di avere almeno un figlio convivente a carico di età inferiore ai 12 anni;

2. Regole per i post-93

Il trattamento pensionistico dei post93 è descritto nella Circolare 235 del PINE (anch'essa scaricabile dalla normativa on line). Prevede essenzialmente la partecipazione al fondo pensione a capitalizzazione (il **Fondo**, d'ora in poi). Chi ha aderito al Fondo ha rinunciato al proprio Ifr in cambio del Trattamento di fine rapporto (Tfr; l'accantonamento al Tfr è pari al 6,9% della propria retribuzione); quest'ultimo è versato integralmente al Fondo stesso. Anche il datore di lavoro contribuisce alle posizioni individuali dei dipendenti: inizialmente il contributo era pari al 2,4% della retribuzione; recentemente tale contributo è stato portato al 4,2% (più un contributo

³ Il documento è scaricabile dalla intranet aziendale nella sezione Consultazione elettronica della normativa.

straordinario). Chi non ha aderito ha mantenuto il solo Ifr, con le stesse modalità di calcolo previste per i pre-93.

3. Un confronto

Supponete di andare in pensione con 100 mila euro di retribuzione lorda e 40 anni di servizio. Se siete un pre93 avrete circa 100 mila euro lordi di pensione (quale che sia la copertura INPS infatti la Banca complementa la pensione fino a raggiungere l'81% dell'ultima retribuzione maggiorata del 25%, quindi circa il 100% dell'ultima retribuzione) e circa 417 mila euro di Ifr. Se siete un post93, tenendo conto delle aspettative di vita che dovrebbero essere prevalenti intorno al 2025, otterrete una copertura pubblica che presumibilmente si aggirerà intorno al 40-50% dell'ultima retribuzione (anche se andate in pensione a 65 anni), più una copertura dal Fondo complementare compresa tra il 20 e il 30%⁴ (assumendo che il Fondo renda in media il 2,5% in termini reali all'anno). Quindi una copertura compresa tra il 60 e l'80%. **Rispetto a un pre93, il post non riceve i 417 mila euro di Ifr e riceve tra i 20 e i 40 mila euro di pensione in meno all'anno.**⁵

4. Cos'è successo nel 1993? Il contesto esterno

Nei primi anni 90 la spesa pensionistica era fuori controllo e si stava avviando una **stagione di interventi sulle pensioni**. Si succedettero la riforma Amato del 1992, quella Dini del 1995, più interventi minori successivi. Nel 1993 intervenne la legge n. 124 che disciplinò la previdenza complementare.

Per quanto riguarda la pensione pubblica (primo pilastro), l'assetto che è emerso da questi vari interventi prevede **tre diversi regimi**, classificati sulla base del numero di anni di contribuzione che gli iscritti avevano al momento in cui le due maggiori riforme (la Amato e la Dini) sono state introdotte. In particolare, le formule di calcolo della pensione sono diverse e dipendono dal regime di appartenenza del lavoratore: il regime Amato totalmente retributivo (il più generoso) per i lavoratori con almeno di 18 anni di contributi alla fine del 1995, il regime pro-rata, un po' retributivo e un po' contributivo, per i lavoratori con meno di 18 anni di contributi alla fine del 1995 e il regime Dini interamente contributivo per i lavoratori assunti dopo il dicembre 1995.

Relativamente alla previdenza complementare (secondo pilastro), e di maggiore interesse ai nostri fini, la legge n. 124 del 1993 **introdusse, per i lavoratori assunti dall'aprile del 1993, piani a contribuzione definita** (tipo quello dei post93 in Banca)⁶. La legge lasciò la possibilità ai fondi preesistenti (tipo quello dei pre93) di operare e ai loro iscritti di mantenerne le regole.

5. Cos'è successo nel 1993? Il contesto interno

In tale contesto, successivamente all'approvazione della legge 124, la Banca decise di non offrire più ai propri nuovi assunti il trattamento complementare (RTQ) pre-esistente. Il nuovo

⁴ Gli intervalli dipendono essenzialmente dal tipo di carriera che si ipotizza. Nel sistema contributivo (Dini), come del resto in un fondo a capitalizzazione, più la carriera è "brillante" (cioè, più la retribuzione cresce in fretta) più basso sarà il tasso di copertura, in quanto il montante accumulato durante tutta la vita lavorativa (anche quando la retribuzione ricevuta era inferiore a quella finale) va rapportato all'ultima retribuzione. Ne deriva che il divario tra pre93 e post93 è tanto più ampio quanto più rapida è la carriera.

⁵ Il post93 che non ha aderito al Fondo ha diritto al solo Ifr (cioè i 417 mila euro), senza nessuna rendita complementare.

⁶ È importante sottolineare che la legge 124 non vincolava la Banca, in quanto quest'ultima ha autonomia normativa in materia.

Fondo prese avvio nel 2001, dopo essere stato rigettato due volte in referendum interni dal personale post93, **prevalentemente perchè giudicato poco generoso.**

La decisione della Banca fu presa in un contesto in cui anche il sistema pubblico stava penalizzando i giovani. **Invece di contrastare la sperequazione intergenerazionale, la Banca decise di tutelare i pre93 e di creare un divario tra questi ultimi e i post93 ancora maggiore di quello che caratterizza il paese nel suo complesso. Il trattamento dei pre93 prevede – a parità di prestazione lavorativa – un maggiore compenso (seppur differito) che supera di gran lunga quello che realisticamente i post93 possono risparmiare nel corso di tutta la loro vita lavorativa in Banca.** Questo divario è stato ulteriormente allargato da alcuni interventi, minori ma indicativi, effettuati negli ultimi anni, come ad esempio l'allargamento della base retributiva per il calcolo dell'Ifr e della pensione complementare pre93 poco dopo l'avvio del Fondo (cioè poco dopo che la maggior parte dei post93 aveva accettato di trasformare l'Ifr in Tfr).

b. Linee di sviluppo per un sistema più moderno ed equo

Le proposte indicate in questo documento mirano da un lato a garantire a tutto il personale **trattamenti adeguati**, senza disparità ingiustificate, facendo sì che gli interessi di tutti i colleghi siano allineati a favore di una effettiva crescita del Fondo complementare, dall'altro a rendere più **moderni ed efficienti** la gestione e le regole del Fondo, una condizione essenziale per fare effettivamente crescere la previdenza complementare in Banca.

Le nostre proposte sono:

1. Apertura del Fondo pensione contributivo a tutto il personale

La presenza in Banca di trattamenti differenziati per i pre93 e post93 è fonte di numerose distorsioni. Genera difficoltà per **colleghi che lavorano fianco a fianco ma hanno trattamenti economici sostanzialmente diversi, riduce gli incentivi della Banca ad investire nella previdenza complementare a capitalizzazione, limita la dimensione del capitale del Fondo stesso con notevoli svantaggi gestionali e di diversificazione del rischio.** Inoltre, in un contesto esterno in cui – ogni qual volta si apre un tavolo tra il governo e le parti sociali sulla previdenza – riemerge la questione della “revisione per tutte le categorie dei trattamenti privilegiati esistenti”⁷, **può essere interesse anche dei colleghi pre93 superare l'attuale assetto che li vincola all'RTQ.**

Su base volontaria, bisognerebbe permettere l'adesione al Fondo complementare a tutti i colleghi pre93. Ci sono molti modi di farlo. Il sistema che hanno adottato nelle **principali banche private** in seguito all'approvazione della legge 124 prevede sostanzialmente che la Banca si faccia carico di versare nel Fondo un contributo per gli anni di lavoro pregressi (dall'assunzione al momento dell'adesione nel Fondo, per i quali il lavoratore non ha beneficiato del contributo della Banca) in modo da ricostruire la posizione del dipendente all'interno del Fondo⁸. Tale contributo dovrebbe essere determinato in modo da favorire un'ampia adesione dei pre93, tenendo conto, da un lato, delle loro attese sulla copertura pensionistica complementare di Banca, dall'altro, dei rischi inerenti alla permanenza nell'attuale trattamento RTQ. Per chi decidesse di aderire, la pensione integrativa verrebbe erogata dal Fondo e non in base alle regole dell'RTQ. In tale contesto, si potrebbero **riaprire i termini di adesione anche ai tanti post93 che non hanno inizialmente**

⁷ Citazione dalla *Relazione del Ministro del Lavoro e della Previdenza Sociale, Cesare Damiano, al Tavolo della concertazione sullo Stato sociale*, Palazzo Chigi, 9 maggio 2007, pg. 6.

⁸ In particolare, come avvenne per i post93 al momento dell'adesione al Fondo, la ricostruzione della posizione potrebbe realizzarsi versando nel Fondo l'Ifr maturato, più un contributo della Banca per gli anni di lavoro pregressi.

aderito (e ai quali **non** è stata data possibilità di aderire successivamente all'avvio del Fondo nel 2001), una questione molto sentita tra i giovani.⁹

2. Utilizzo dell' "accantonamento a garanzia del TQP"

Nello stato patrimoniale della Banca, tra le voci del passivo, esiste un **accantonamento a garanzia del trattamento pensionistico complementare erogato dalla Banca ai colleghi pre93**: è l' "accantonamento a garanzia del TQP" (dove TQP sta per Trattamento Quiescenza del Personale), investito in alcune partecipazioni azionarie importanti (Generali, Telecom ...) e in una buona parte del patrimonio immobiliare della Banca non detenuto per fini istituzionali. In base al bilancio del 2006, esso ammonta a 5.6 miliardi di euro (considerando che gli immobili e le azioni vengono computati al valore storico, il suo valore è in realtà di gran lunga superiore), rispetto a una platea di pensionati di circa 8.000 persone e di dipendenti pre93 di circa 5.500 persone.

Gli accantonamenti a questo fondo, in base al bilancio della Banca, "*vengono iscritti in bilancio, ..., per un ammontare che comprende le indennità di fine rapporto maturate alla fine dell'anno, le riserve matematiche per le erogazioni ai pensionati e quelle corrispondenti alla situazione del personale in servizio avente titolo.*" Tuttavia, **le pensioni integrative e l'Ifr dei pre93 non vengono pagate da questo accantonamento, ma direttamente dal conto economico della Banca.** Dunque, l'accantonamento assicura ai pre93 il pagamento del loro trattamento di quiescenza anche nel caso in cui la Banca non sia in grado di farvi fronte con i ricavi (teniamo conto che nel 2006 solo gli interessi attivi netti sono stati pari a oltre 2.5 miliardi di euro), cioè nel caso del tutto ipotetico di fallimento della Banca centrale.

La nostra proposta è che **parte di queste risorse, di fatto inutilizzate se non a garanzia di un evento del tutto teorico, vengano messe a disposizione del Fondo complementare.** Tali risorse potrebbero avere una funzione di garanzia per i trattamenti futuri, nel caso di andamenti dei mercati o di scelte di investimento particolarmente negative. Inoltre parte del capitale, o solo i suoi rendimenti¹⁰, potrebbero essere utilizzati per aumentare il contributo della Banca alle posizioni individuali, nell'ottica di **garantire agli iscritti, sulla base di calcoli attuariali, una copertura pensionistica complessiva (sia pubblica che complementare da parte della Banca) ritenuta soddisfacente.**

3. Istituzione di un Consiglio di amministrazione con a capo un Responsabile del Fondo

La legislazione vigente sui fondi pensione prevede l'esistenza di un *Consiglio di amministrazione* con a capo un *Responsabile del fondo* che si occupi della gestione amministrativa e finanziaria, avendo come principale scopo la tutela degli interessi degli aderenti. **Tale norma nel caso del Fondo della Banca è al momento disattesa.**

L'attuale *governance* del Fondo, infatti, prevede che tutte le scelte relative alla gestione finanziaria e amministrativa vengano prese da diversi Servizi e approvati dal Direttorio, senza alcun coinvolgimento degli aderenti. Accade quindi che molte decisioni prese **siano apparentemente rivolte più a minimizzare gli oneri operativi** e i costi per la Banca **che a tutelare gli interessi degli aderenti.** Il Fondo prevede **due linee di investimento** (una in prevalenza obbligazionaria e una mista, 50% obbligazioni e 50% azioni) e una **gestione passiva** che cerca di replicare la

⁹ Sarebbe anche opportuno prevedere una maggiore flessibilità nei tempi di adesione: per i colleghi già in servizio al momento dell'avvio del Fondo, come detto, non è stata data possibilità di aderire in un secondo momento; per i nuovi assunti dopo l'avvio del Fondo, l'adesione è possibile solo entro i primi sei mesi di servizio.

¹⁰ Ad esempio, si potrebbe ripartire tra tutti gli aderenti al Fondo il rendimento in eccesso rispetto al tasso di crescita del PIL nominale, in modo tale da mantenere il potere d'acquisto del capitale medesimo.

composizione di un indice preso come *benchmark*. Al momento, si può variare il livello della contribuzione e/o spostare la propria posizione da una linea di investimento all'altra **solo una volta all'anno** e con un **preavviso**, rispettivamente, di uno e due mesi; ciò accade nonostante le richieste di tali variazioni vengono fatte con una procedura informatica e quindi le informazioni siano disponibili in tempo reale presso i Servizi competenti.

4. Libertà di entrata e uscita dal Fondo

Il Fondo dovrebbe permettere di spostare la propria posizione in entrata e in uscita (verso altri fondi, non della Banca) in qualsiasi momento e senza costi. In particolare, il contributo del datore di lavoro non dovrebbe essere ridotto nel caso di adesione ad un fondo esterno alla Banca (al momento il contributo viene dimezzato¹¹).

Il mercato dei fondi pensione potrà divenire un mercato competitivo solo quando ci sarà vera libertà per i risparmiatori di spostarsi da un fondo all'altro. La possibilità di spostare la propria posizione senza costi (o con costi bassi) in un mercato competitivo è la vera e unica garanzia a tutela dei risparmiatori. Solo se queste condizioni sono soddisfatte, il risparmiatore si fiderà del sistema e il mercato della previdenza complementare potrà crescere. Facciamo un esempio: di solito i *providers* di previdenza complementare si riservano il diritto di cambiare i coefficienti di trasformazione a loro discrezione in qualsiasi momento (dunque anche poco prima che il contraente vada in pensione), in quanto possono ad esempio essere cambiate le aspettative di vita. Ma cosa impedisce al *provider* di modificare i coefficienti di trasformazione a proprio vantaggio (ad esempio, non per ragioni legate ai cambiamenti nelle aspettative di vita)? Solo la possibilità per il risparmiatore di spostare la propria posizione (cioè il montante accumulato) ad un altro *provider* in ogni momento e senza costi.

In conclusione, cambiare il Fondo complementare nella direzione da noi proposta sarebbe un segnale forte da dare al paese. La Banca affermerebbe nei fatti l'importanza della previdenza complementare nell'attuale contesto della previdenza pubblica. Un Fondo con una gestione moderna e trasparente, che lasci agli iscritti la possibilità di spostare facilmente la propria posizione, sarebbe la migliore testimonianza a favore di un mercato della previdenza complementare moderno e competitivo.

C. Le risorse informatiche

Questa sezione propone l'introduzione di best practices nel campo dell'erogazione di servizi informatici a supporto delle funzioni aziendali, allo scopo di realizzare un netto cambio di paradigma nella gestione delle risorse informatiche in Banca d'Italia.

1. Introduzione

L'uso ottimale delle risorse informatiche (d'ora in poi, RI) consente forti incrementi di produttività, sia direttamente sia facilitando una riorganizzazione dei processi produttivi verso strutture più moderne ed efficienti che massimizzano le capacità innovative dei singoli dipendenti

¹¹ La legge Maroni – che si applica al settore privato – prevede che questo aspetto venga regolato dagli accordi negoziali. Di fatto la maggior parte dei fondi di categoria (o chiusi) prevede che il datore di lavoro diminuisca o annulli il contributo nel caso il dipendente scelga di spostare la propria posizione ad altro fondo.

(cfr. la sezione “*I percorsi di carriera, le retribuzioni e il modello organizzativo*”). Nel caso della Banca d’Italia, le RI riducono inoltre la distanza tra l’Amministrazione centrale e le filiali, tra la vigilanza e gli enti vigilati, tra la Banca e gli altri attori dell’Eurosistema.

Poiché riteniamo che il nostro istituto non abbia finora saputo cogliere appieno tutte le potenzialità delle RI, proponiamo in questo documento l’introduzione di *best practices*¹² nel campo dell’erogazione di servizi informatici a supporto delle funzioni aziendali **allo scopo di realizzare un netto cambio di paradigma in Banca.**

L’elemento fondante della nostra proposta è che occorre spostare l’attenzione dalle esigenze di chi eroga il servizio (erogatore dei servizi informatici - ESI) a quelle degli utenti. A questo scopo si propone di adottare una “**Carta dei Servizi**” (d’ora in poi la Carta) dell’utente delle RI in Banca d’Italia. Attraverso la Carta, descritta nella prima parte di questo documento, l’ESI stipula un vero e proprio impegno formale con gli utenti, definendo il livello di servizio che intende garantire.

La seconda parte del documento — attraverso la descrizione dell’attuale situazione delle RI in Banca d’Italia — mette in evidenza i **ritardi rispetto ai principi enunciati nella Carta** (e a istituzioni simili alla nostra), provando a fornire una distinzione tra quelli imputabili a dotazioni tecnologiche arretrate e quelli derivanti da modelli organizzativi e architetture dei processi decisionali inadeguati.

Senza pretendere di delineare in modo esaustivo un nuovo modello organizzativo per la Banca, la terza parte **presenta una serie di proposte di modifica dei processi produttivi** che, sfruttando dotazioni informatiche in linea con la Carta, consentirebbero di accrescere la produttività, migliorare la qualità del lavoro e del servizio offerto da ciascun collega e facilitare le interazioni con il mondo esterno.

2. La Carta dei Servizi: i Principi.

La Carta è un impegno scritto dell’ESI con gli utenti dei servizi erogati, basato sul rispetto di una serie di **principi** generali (e sulla definizione precisa delle condizioni con cui i vari servizi vengono offerti):

a) **Uguaglianza degli utenti.** L’ESI si impegna a erogare i servizi informatici senza alcuna discriminazione a tutte le categorie di utenti.

Alcuni esempi:

- *tutti gli utenti hanno il diritto di accedere a internet con modalità equivalenti*
- *i colleghi neo-assunti o quelli trasferiti hanno il diritto di ottenere in tempi rapidi una postazione di lavoro (PC di generazione adeguata, posta elettronica, navigazione Internet, software adeguato ai compiti da svolgere)*
- *gli ospiti esterni devono poter disporre di una postazione (mobile o fissa) da cui controllare la posta elettronica, redigere documenti, elaborare informazioni*

¹² Si veda in proposito il sito di itSMF, <http://www.itsmf.it/index.php?method=section&id=14>. itSMF è un’organizzazione no-profit ed è l’unico forum internazionalmente riconosciuto per la promozione e lo scambio di esperienze e informazioni sulla Gestione dei Servizi ICT e l’adozione delle migliori pratiche professionali. Le *best practices* di itSMF si ispirano all’ISO 20000 che identifica il primo standard specifico per indirizzare tematiche di IT Service Management.

b) **Efficienza del servizio.** L'ESI si impegna ad adottare soluzioni organizzative adeguate e a impiegare le risorse necessarie al fine di garantire che l'erogazione dei servizi offerti sia improntata all'efficienza¹³.

Alcuni esempi:

- *le soluzioni adottate per la navigazione su internet (velocità degli accessi, modalità di navigazione, regole di download, restrizioni) devono essere adeguate allo standard tecnologico prevalente*
- *l'ESI deve contenere al massimo il tempo necessario per acquisire nuovo software a pagamento e deve incentivare al massimo l'installazione di software open source qualora le caratteristiche di questi prodotti possano soddisfare le esigenze degli utenti*
- *l'ESI deve avere un ruolo attivo, proponendo soluzioni innovative che possano anticipare le esigenze future degli utenti (vedi nota 13). Uno dei compiti qualificanti dell'ESI dovrà sempre più diventare quello di fornire assistenza agli utenti anche nella fase di impiego delle risorse informatiche per lo svolgimento delle attività di core business¹⁴*

c) **Continuità e tempestività del servizio.** L'ESI si impegna a erogare i servizi in modo continuo, regolare e senza interruzioni; in caso di disservizio, si impegna ad adottare tempestivamente tutte le misure necessarie a limitare i disagi degli utenti.

Alcuni esempi:

- *l'hardware, le utenze per l'accesso a sistemi remoti, ecc., devono essere messi a disposizione degli utenti nel minor tempo possibile*
- *in caso di malfunzionamento, i presidi devono agire con prontezza per un rapidissimo ripristino del corretto funzionamento dell'hardware, ad esempio con l'ausilio di componenti hardware sostitutive in caso di guasto (portatili)*

d) **Trasparenza e accountability.** L'ESI si impegna a mettere a disposizione degli utenti tutte le informazioni utili riguardo alle modalità e ai tempi di erogazione dei servizi. In particolare, tutte le condizioni della Carta devono essere formulate *ex-ante* in modo non generico ma esplicitando parametri precisi, misurabili e verificabili *ex post*.

Alcuni esempi:

- *se all'utente si presenta un problema hardware/software l'helpdesk deve avere tempi di risposta ragionevoli (e, per quanto possibile, certi) e l'utente deve essere in grado di individuare il responsabile dell'intervento*
- *i tempi per dotare un neo-assunto di un PC o della connessione Internet devono essere fissati con precisione e noti ex-ante*

e) **Condivisione.** L'ESI garantisce la partecipazione dell'utente alla prestazione del servizio affinché lo stesso possa: i) essere informato circa la fruibilità del servizio; ii) verificare, attraverso i responsabili dei vari servizi, le ragioni degli eventuali malfunzionamenti; iii) collaborare per il miglioramento del servizio. All'utente va garantito il diritto di presentare segnalazioni e reclami,

¹³ Nel mansionario del dipartimento responsabile delle RI al Fondo monetario internazionale si legge: "The Technology and General Services Department provides a **full range of services** that are essential to the **efficient operation** of the Fund, while acting as an important agent of change in **introducing innovations** that help the Fund to meet its responsibilities".

¹⁴ Ad esempio, attraverso lo sviluppo di opportuni programmi per l'analisi e la gestione dei dati in collaborazione con gli utenti, la creazione di interfacce per alcune applicazioni ritagliate sulle particolari esigenze di un Servizio o di un'Area e l'assistenza nel ruolo di esperti dei pacchetti applicativi non solo nell'ambito dei corsi di insegnamento ma anche con la predisposizione di opportuni help desk.

prospettare osservazioni e suggerimenti per il miglioramento del servizio attraverso strumenti appositamente predisposti dall'ESI.

Un esempio:

- *sito dedicato alle FAQ/forum di discussione sull'uso di software-hardware con possibilità di interazioni con gli utenti (tipo siti knowledge base)*

f) **Soddisfazione dell'utente.** L'ESI deve porre particolare attenzione al grado di soddisfazione dell'utente e tenere in considerazione le informazioni raccolte per il tramite di contatti informali, reclami e questionari opportunamente promossi. Sulla base di queste attività conoscitive l'ESI si impegna a: verificare costantemente la qualità dei servizi erogati e valutare il grado di soddisfazione degli utenti; definire un piano di miglioramento della qualità dei servizi erogati modificando i processi e, ove possibile, migliorando gli standard correnti.

Un esempio:

- *si devono prevedere verifiche periodiche della customer satisfaction.*

3. La situazione attuale in Banca d'Italia

Nel passare in rassegna lo stato delle RI in Banca d'Italia ci concentriamo qui sulle quattro principali componenti (internet, posta elettronica, hardware, applicazioni software), elencando per ciascuna le principali deviazioni dalla Carta e distinguendo tra ritardi di natura propriamente tecnologica e difetti organizzativi.

Internet e posta elettronica: tecnologia

- Il sistema SINTESI non è assolutamente in linea con gli standard tecnologici disponibili¹⁵: il suo funzionamento è discontinuo; la velocità di navigazione è troppo bassa; il software di navigazione è obsoleto; non sono disponibili applicazioni di alcun tipo sul server remoto. Il sistema di trasferimento dei dati (FOPI) è lentissimo e impone limitazioni ingiustificate basate sul principio della *white list* (cioè, "tutto proibito tranne ciò che è esplicitamente ammesso").
- Anche per la posta elettronica il funzionamento è discontinuo, con una frequenza di episodi di indisponibilità del servizio molto superiore a quella standard in istituzioni comparabili; inoltre vige, incomprensibilmente, il principio della *white list*. Questi fattori incidono pesantemente sull'efficienza dell'attività lavorativa (perdita di allegati o di interi messaggi, ecc.).
- L'attuale dimensione massima della casella di posta elettronica (circa 40 MB) appare decisamente contenuta: pochi giorni di assenza dal posto di lavoro o pochi messaggi con allegati di una certa dimensione sono sufficienti per riempire la casella, bloccando la ricezione di nuovi messaggi (dei quali, tra l'altro, non rimane, almeno all'apparenza, nessuna traccia)¹⁶.

Internet e posta elettronica: organizzazione

- Ancora oggi vi sono colleghi che non hanno accesso a Internet; solo un terzo del corpo ispettivo è abilitato a Sintesi e alla casella di posta elettronica esterna.

¹⁵ Peralto, a nostra conoscenza, tale sistema di navigazione non è adottato da nessuna delle banche centrali del SEBC né dalla BCE.

¹⁶ La circostanza è ancora più curiosa alla luce del fatto che qualsiasi sistema (gratuito) di *webmail* mette a disposizione dimensioni delle caselle di posta significativamente più ampie di quanto previsto in Banca (Google attualmente fornisce una capienza che è 71 volte quella a disposizione in Banca d'Italia).

- Colleghi assunti nel settembre del 2006 non hanno ancora ricevuto le autorizzazioni all'utilizzo di Internet e della posta elettronica¹⁷.
- Quando ci si trova fuori per lavoro non è possibile accedere in remoto né alla propria casella di posta elettronica¹⁸ né alla propria postazione di lavoro.
- La Banca non ha nessun locale coperto da una rete *wireless* per l'accesso alla rete locale e a Internet (neanche la Biblioteca)¹⁹.

Hardware: organizzazione

- I colleghi neo-assunti (generalmente coadiutori altamente qualificati) vengono spesso dotati di PC obsoleti²⁰.
- Non è prevista la disponibilità di un numero di postazioni fisse o portatili per garantire un'adeguata accoglienza agli ospiti nazionali e internazionali.
- Attualmente la dotazione di computer portatili è largamente insufficiente per le esigenze della Banca²¹, considerando in particolare il personale in missione; i portatili dovrebbero prevedere la possibilità di accesso a Internet ed essere dotati del software necessario al proprio lavoro (ad esempio, del software statistico-econometrico e di editing per i ricercatori).

Applicazioni software: organizzazione

- I programmi statistico-econometrici più usati nella comunità scientifica e professionale degli economisti sono attualmente disponibili in numero insufficiente.
- In generale, il tempo necessario per acquisire nuovo software appare dilatato da procedure incomprensibilmente lunghe. Inoltre, il processo di sviluppo di nuove applicazioni software e la manutenzione di quelle esistenti presenta tempi non in linea con la rapidità con cui evolve il panorama tecnologico con la conseguenza di realizzare sistemi applicativi già obsoleti prima ancora di essere utilizzati.

4. Dall'informatica all'organizzazione

Il ritardo dell'informatica si riflette sulle motivazioni dei singoli, sulla soddisfazione personale, sull'orgoglio di lavorare per la Banca d'Italia, ma non solo: esso impedisce di realizzare in Banca una riorganizzazione dei processi produttivi verso forme più moderne ed efficienti. La disponibilità di RI in linea con la Carta consentirebbe di apportare significativi miglioramenti all'organizzazione del lavoro; ne elenchiamo alcuni senza pretendere di delineare un quadro esaustivo.

- **Lavoro a distanza.** Le RI, in particolare la disponibilità di PC connessi efficientemente alla rete e alla posta elettronica, favoriscono il lavoro a distanza. La flessibilità nell'utilizzo del lavoro che ne discende consentirebbe alla Banca di disporre, in ogni momento, di un più ampio set di

¹⁷ Chi trascorre periodi di lavoro presso la BCE, la Banca Mondiale, il Fondo monetario internazionale riceve, il giorno stesso dell'arrivo, una casella di posta elettronica personalizzata e l'accesso permanente a Internet.

¹⁸ Solo alcuni colleghi dell'Ispettorato possono procedere al controllo della posta in remoto tramite la VPN dai PC portatili con una connessione assolutamente inadeguata. Al contrario, al Fondo monetario internazionale tutti i dipendenti hanno la possibilità di accedere alla propria posta elettronica persino via telefono cellulare.

¹⁹ Il Fondo monetario internazionale è dotato di una rete *wireless* diffusa a tutti gli ambienti, inclusa la mensa, da più di 3 anni.

²⁰ Ad esempio, a colleghi coadiutori assunti in banca nel settembre 2006 è stato assegnato un PC di nuova generazione a maggio 2007: un tempo di attesa pari a 9 mesi. Chi trascorre periodi di lavoro presso la BCE, la Banca Mondiale, il Fondo monetario internazionale riceve, il giorno stesso dell'arrivo, un computer su cui sono già installati molti pacchetti di utilizzo comune per la ricerca e l'elaborazione dei dati oltre agli usuali programmi di Microsoft Office.

²¹ Ormai i portatili hanno performance equivalenti e connettività paragonabile a quelle dei desktop (schede LAN, capacità computazionali, memoria RAM) ma con il vantaggio della portabilità. Secondo l'osservatorio SMAU del centro studi promotor già dal 2005 in Italia le vendite di notebook hanno superato quelle dei desktop (<http://www.centrostudipromotor.com/page.asp?tab=Pagine&cod=2687&codcat=342>).

dipendenti qualificati coinvolgendoli nell'attività istituzionale anche quando essi si trovano al di fuori del posto di lavoro, in particolare in missione. I dipendenti in missione, qualora abbiano un pronto accesso in remoto al loro PC, potrebbero contribuire nelle riunioni nazionali e internazionali in modo più efficace, completo e informato; un ulteriore contributo nella medesima direzione verrebbe dalla possibilità di comunicare in tempo reale con i colleghi che si trovano a Roma o in filiale via *webmail*.

- **La procedura 'corrispondenza'**. Il sistema utilizzato per l'invio e per la ricezione (all'interno o verso l'esterno) di documentazione 'formale' (la procedura 'corrispondenza') appare fortemente inadeguato. Alla complessità e rigidità della procedura si sommano difficoltà anche di tipo hardware (spesso chi deve effettivamente utilizzare la procedura non ha a disposizione un PC di ultima generazione). Almeno per le comunicazioni 'formali' interne (tra unità organizzative della banca) occorrerebbe prevedere l'utilizzo di una procedura significativamente più snella che mira anche alla riduzione della carta.

- **L'utilizzo della firma digitale**. Il ricorso alla firma digitale (che molte amministrazioni pubbliche utilizzano da tempo) faciliterebbe lo scambio delle comunicazioni 'formali' (almeno all'interno della banca), rendendolo possibile anche attraverso la normale posta elettronica di banca.