



**Audizione informale nell'ambito dell'esame delle  
proposte di legge A.C. 142, A.C. 1000 e A.C. 1505  
recanti disposizioni per favorire la riduzione  
dell'orario di lavoro**

Commissione Lavoro pubblico e privato della Camera dei Deputati

Roma, 15 maggio 2024

# Settimana corta e nuova organizzazione del lavoro nel Gruppo Intesa Sanpaolo

Il Gruppo Intesa Sanpaolo è uno dei principali Gruppi bancari in Europa (64,5 miliardi di euro di capitalizzazione di mercato al 30 aprile 2024) ed il primo Gruppo bancario in Italia in tutti i settori di attività (retail, corporate e wealth management). Offre, sul piano nazionale, servizi a 13,6 milioni di clienti avvalendosi di una rete di oltre 3.300 sportelli.

Al 31 dicembre 2023 conta 71.848 dipendenti in Italia con una percentuale del 51,1% di personale femminile e del 48,9% di personale maschile. Il personale con contratto di lavoro part-time è circa il 15,5% (che si innalza al 27% considerando solo il personale femminile) e l'età media è di circa 49 anni. I dipendenti del Gruppo sono quasi equamente divisi tra personale assegnato a strutture di Direzione Centrale e personale di «Rete». La spesa complessiva del Gruppo per il personale ammonta a 7 miliardi di euro. Il Gruppo Intesa Sanpaolo è il primo datore di lavoro privato in Italia in termini di numero di dipendenti.

Il Gruppo persegue un obiettivo di crescita sostenibile nel tempo con un forte impegno nelle tematiche ESG ed agli impatti sociali ed ambientali. A tal fine, sin dalla sua costituzione avvenuta nel 2007, ha gestito una crescita dimensionale strutturata anche tramite acquisizioni societarie (tra le più significative nel 2017 il «salvataggio» delle ex Banche Venete e nel 2021 l'acquisizione del Gruppo UBI), con introduzione di un servizio alla clientela attraverso i c.d. «territori commerciali» e filiali specializzate a servizio dei diversi segmenti di clientela, al fine di governare i bisogni di una clientela sempre più globale e digitale.

# Settimana corta e nuova organizzazione del lavoro nel Gruppo Intesa Sanpaolo

Considerata la priorità che per il Gruppo riveste il tema della tutela dell'occupazione, le linee di intervento definite per gestire le riorganizzazioni susseguitesi nel tempo hanno previsto nel corso dell'ultimo decennio esclusivamente uscite su base volontaria supportate da nuove assunzioni con competenze utili all'aggiornamento ed alla crescita del business.

Lo sviluppo del Gruppo è anche stato favorito da un equilibrato modello di relazioni industriali, che ha storicamente promosso il confronto tra le Parti quale modalità di volta in volta atta ad individuare le soluzioni e gli strumenti più idonei ad affrontare e gestire le diverse fasi di integrazione e sviluppo del Gruppo.

Al riguardo dalla nascita del Gruppo (1° gennaio 2007) ad oggi sono stati sottoscritti con le Organizzazioni Sindacali n. 1252 accordi.

# Settimana corta e nuova organizzazione del lavoro nel Gruppo Intesa Sanpaolo

Nell'ambito della ricerca di strumenti che favorissero una migliore organizzazione del lavoro unitamente alla conciliazione delle esigenze personali e familiari delle persone del Gruppo, nel dicembre 2014, d'intesa con le OO.SS., è stata avviata la prima sperimentazione dello smart working (nel Gruppo denominato Lavoro Flessibile), individuando sin dal 2016 – ben prima della promulgazione della legge sul Lavoro Agile (2017) e dell'introduzione della disciplina nel CCNL di Settore (2019) - una modalità di lavoro, diversa dal telelavoro, che sfruttando le potenzialità offerte dall'evoluzione delle tecnologie informatiche e dell'organizzazione del Gruppo permetteva di svolgere la propria attività lavorativa oltre che da casa (sino ad 8 giorni al mese), da sedi aziendali attrezzate e prenotabili o da cliente, senza necessità di rendicontare il tempo lavorato. Al fine di supportare adeguatamente il cambiamento, l'iniziativa è stata accompagnata da rilevanti interventi di informazione/formazione che hanno coinvolto tutto il personale.

Dal 2017, parallelamente alla graduale estensione del Lavoro Flessibile, al fine di garantire anche al personale operante nelle filiali della rete commerciale uno strumento di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, è stata introdotta la c.d. «Formazione Flessibile» che consente di svolgere da casa, in orario di lavoro per 8 giorni l'anno, l'ampia formazione prevista dai regolatori per il settore.

# Settimana corta e nuova organizzazione del lavoro nel Gruppo Intesa Sanpaolo

Nell'ambito di un contesto economico sempre più complesso, nel 2018, Intesa Sanpaolo ha identificato nelle Persone e nel Digitale i fattori di abilitanti per il raggiungimento degli obiettivi del Piano di Impresa 2018-2021 prevedendo ingenti investimenti sia in termini di:

- trasformazione digitale (lanciando il Piano triennale Digital&Data Transformation finalizzato a digitalizzare i servizi relativi alle risorse umane e renderli così più semplici e trasparenti, valorizzando il grande patrimonio di dati del Gruppo e agevolandone l'utilizzo in chiave manageriale e strategica);
- miglioramento organizzativo (obiettivo di estendere il Lavoro Flessibile a circa 24.000 persone al 2021 e aumento delle iniziative riguardanti la flessibilità/elasticità di orario).

Il Gruppo ha quindi proseguito l'estensione del Lavoro Flessibile e della Formazione coinvolgendo un numero crescente di strutture e persone ed avviando un complessivo adeguamento delle dotazioni informatiche individuali, arrivando a fine 2019 ad avere circa 14.000 persone in Italia che svolgevano abitualmente il Lavoro Flessibile nelle strutture di Governance e tutta la Rete Commerciale che invece fruiva della Formazione Flessibile.

# Settimana corta e nuova organizzazione del lavoro nel Gruppo Intesa Sanpaolo

Tale modello si è poi rivelato efficace anche a fronte dell'emergenza COVID-19 del 2020, nel cui ambito Intesa Sanpaolo ha accelerato la remotizzazione di tutti i processi, completando l'adeguamento delle dotazioni informatiche ed individuando ulteriori soluzioni innovative. D'intesa con le OO.SS. è stata attivata, in via straordinaria, la possibilità di adesione al Lavoro Flessibile a tutte le persone del Gruppo con figli di età inferiore ai 14 anni, in tutti i ruoli e/o mansioni, inclusi quelli delle Filiali, che erano servizio pubblico essenziale e dovevano garantire l'apertura al pubblico. A fine 2020 gli aderenti al Lavoro Flessibile risultavano essere circa 50.000.

Già da giugno 2020 il Gruppo Intesa Sanpaolo ha iniziato a ragionare su quale organizzazione del lavoro sarebbe stata quella successiva alla pandemia ed ha avviato il programma denominato Next Way of Working con l'obiettivo di garantire la miglior esperienza professionale per le persone del Gruppo anche attraverso suggerimenti concreti e buone pratiche per l'adozione di comportamenti inclusivi in un contesto di diffuso lavoro remoto. Sono state avviate attività di revisione delle logiche gestionali e di allocazione degli spazi immobiliari con l'obiettivo di supportare le persone nell'utilizzo strutturale di una modalità di Lavoro Flessibile, basata sull'alternanza di lavoro in ufficio e da remoto, promuovendo e favorendo al contempo l'adozione di comportamenti inclusivi. I nuovi spazi lavorativi sono stati disegnati per valorizzare i momenti di presenza in sede, creando occasioni di coworking utili a rafforzare il senso di appartenenza, ampliare il networking e favorire il benessere delle persone attraverso lo sviluppo di iniziative dedicate (es. creazione aree fitness, energy corner, attenzione al cibo sano).

# Settimana corta e nuova organizzazione del lavoro nel Gruppo Intesa Sanpaolo

I nuovi strumenti tecnologici sono stati concepiti per supportare le persone nella progressiva adozione di modalità di lavoro ibride, garantendo massima flessibilità nell'organizzazione del proprio tempo e delle proprie attività, nonché nel lavoro in team.

Da aprile 2021, inoltre, per confermare il valore che per il Gruppo hanno le persone e la fiducia nei loro confronti, sono state abolite le timbrature per la certificazione della presenza.

A fine 2021 le persone del Gruppo che fruivano abitualmente del Lavoro Flessibile risultavano essere circa 59.000.

# Settimana corta e nuova organizzazione del lavoro nel Gruppo Intesa Sanpaolo

Il Piano di Impresa 2022-2025 ha confermato il percorso avviato e, alla luce delle esperienze maturate, a partire da gennaio 2023 per primi in Italia, inizialmente in via autonoma e da maggio 2023 con accordo sindacale, è stata applicata una “nuova organizzazione del lavoro” che vede la possibilità per le persone del Gruppo Intesa Sanpaolo di:

- poter lavorare da casa sino a 120 giorni annui (140 giorni annui per il personale dell'IT e della Filiale Digitale che lavora in turni);
- fruire di un'elasticità di orario che permette di iniziare a lavorare tra le 7 e le 10 della mattina, con correlativo spostamento della fine dell'orario di lavoro;
- lavorare in «settimana corta» per 4 giorni (tra il lunedì ed il venerdì, senza avere un giorno fisso di riposo, ma potendolo cambiare di settimana in settimana), per 9 ore al giorno, a parità di retribuzione. La «settimana corta» può essere scelta anche in via non continuativa, con possibilità di alternare anche settimane ad orario tradizionale (5 giorni per 7 ore e 30 minuti giornalieri).

Tali strumenti sono combinabili tra loro e quindi è possibile, ad esempio, lavorare in «settimana corta» da casa (anche parzialmente), scegliendo a che ora iniziare a lavorare (tra le 7 e le 10 della mattina).

# Settimana corta e nuova organizzazione del lavoro nel Gruppo Intesa Sanpaolo

Per valutare adeguatamente l'impatto sul servizio alla clientela:

- in circa 40 filiali di grandi dimensioni (organico di almeno 20 persone) si è dato avvio ad una sperimentazione della «settimana corta» senza vincoli;
- in 260 filiali di piccole dimensioni (sino a 7 persone di organico) è stata avviata una sperimentazione che prevede la chiusura della filiale un giorno a settimana per tutto l'anno (fisso, individuato tra martedì, mercoledì o giovedì) ed il personale che lavora nella filiale può scegliere se lavorare in "settimana corta", avendo come giorno di riposo il giorno di chiusura della filiale oppure lavorare con orario tradizionale, facendo smart working in quel giorno;
- in altre circa 280 filiali si sperimenta il «diritto» al lavoro da casa per almeno 1 giorno al mese, per tutte le figure professionali, incluso il personale che svolge l'attività di cassa.

Per tutto il personale del Gruppo inoltre c'è il diritto a svolgere la Formazione Flessibile da casa per 8 giornate l'anno.

A fine 2023 le persone del Gruppo:

- che svolgono abitualmente il Lavoro Flessibile sono circa 61.500, pari all'88% dei dipendenti del Gruppo;
- che possono fruire della settimana corta sono oltre 20.000, pari al 70% del perimetro abilitato (persone full time operanti presso le strutture di governance e le filiali in sperimentazione).

# Settimana corta e nuova organizzazione del lavoro nel Gruppo Intesa Sanpaolo

La nuova organizzazione del lavoro è stata accompagnata da un costante investimento tecnologico (strumenti di programmazione, tools di collaboration evoluta, dashboard, ecc.) e da una costante attenzione alle persone, con particolare attenzione alla formazione dei manager del Gruppo finalizzata a consolidare il change management, rafforzando il rapporto di fiducia e la proattività di tutto il personale.

Con gli interventi sinora realizzati Intesa Sanpaolo ritiene di aver posto le basi che le consentiranno di continuare ad anticipare i cambiamenti connessi alla digitalizzazione ed all'innovazione tecnologica, garantendo alle persone un'ampia conciliazione con le proprie esigenze personali e/o familiari, nella convinzione che le persone sono la risorsa più importante del Gruppo perché sono quelle che «fanno la differenza».