
RIFORMA DELL'AREA OPERATIVA

1° incontro – 30 marzo 2026

IN QUESTA PRESENTAZIONE...

- ❑ DA DOVE PARTIAMO
- ❑ UNO SGUARDO ALLA COMPAGINE DELL'AO OGGI
- ❑ IL CONTESTO LAVORATIVO INTERNO / ESTERNO
- ❑ L'EVOLUZIONE DEL LAVORO NELL'AO
- ❑ GLI OBIETTIVI DI UNA RIFORMA DEGLI INQUADRAMENTI DELL'AO
- ❑ UN POSSIBILE NUOVO MODELLO PER L'AO

DA DOVE PARTIAMO

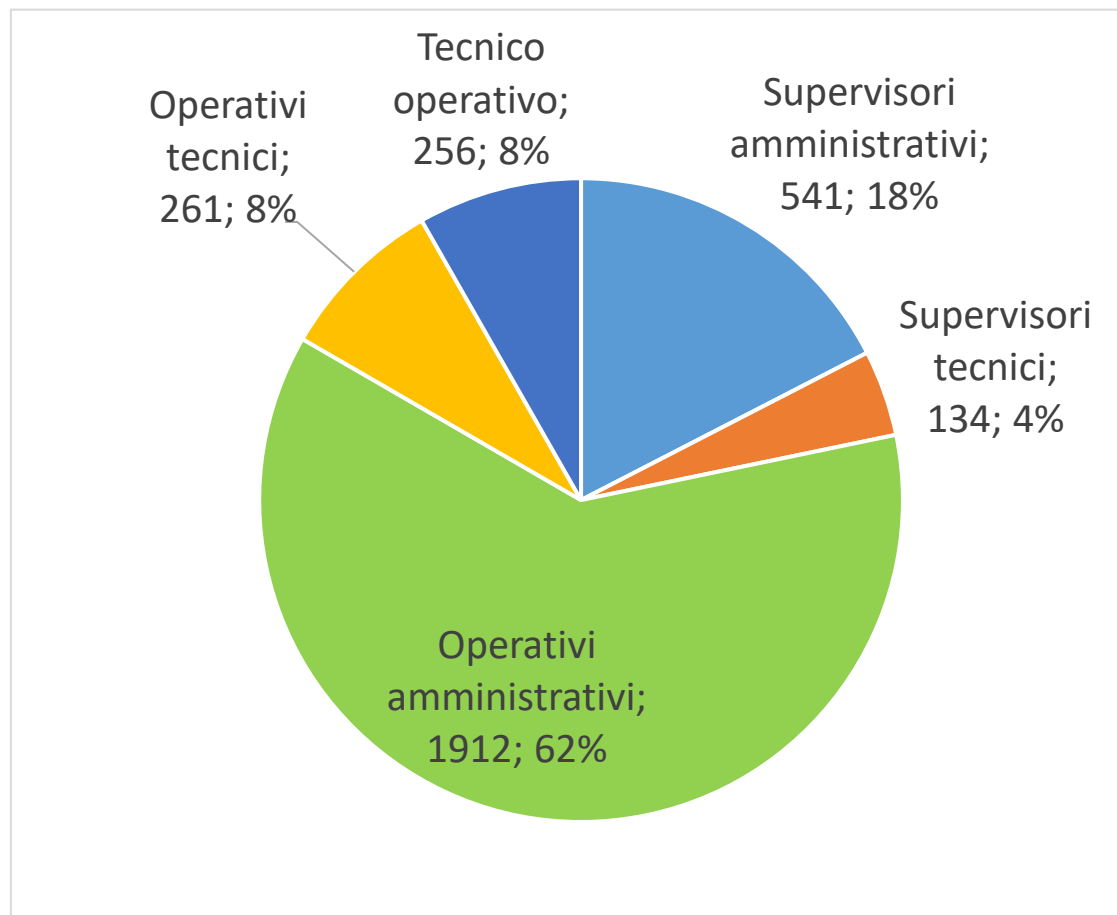
- ❖ Negli ultimi anni ci siamo più volte confrontati sugli inquadramenti AO, con una prima tornata negoziale fra aprile 2018 e febbraio 2020 e una seconda fra giugno 2022 e dicembre 2024: nel complesso abbiamo tenuto più di 30 incontri, senza contare le sedi tecniche;
- ❖ Nel frattempo la compagine dell'AO è cambiata, così come il contesto lavorativo, sia quello interno che quello esterno alla Banca. Sappiamo tutti che la diffusione dell'IA generativa porterà nei prossimi anni *ulteriori* cambiamenti;
- ❖ La riforma di un assetto dell'AO che nella sua impostazione risale ai primi anni '80 continua quindi a rappresentare un obiettivo comune della Banca e dei Sindacati, oggi più che mai.

UNO SGUARDO ALLA COMPAGINE OPERATIVA OGGI

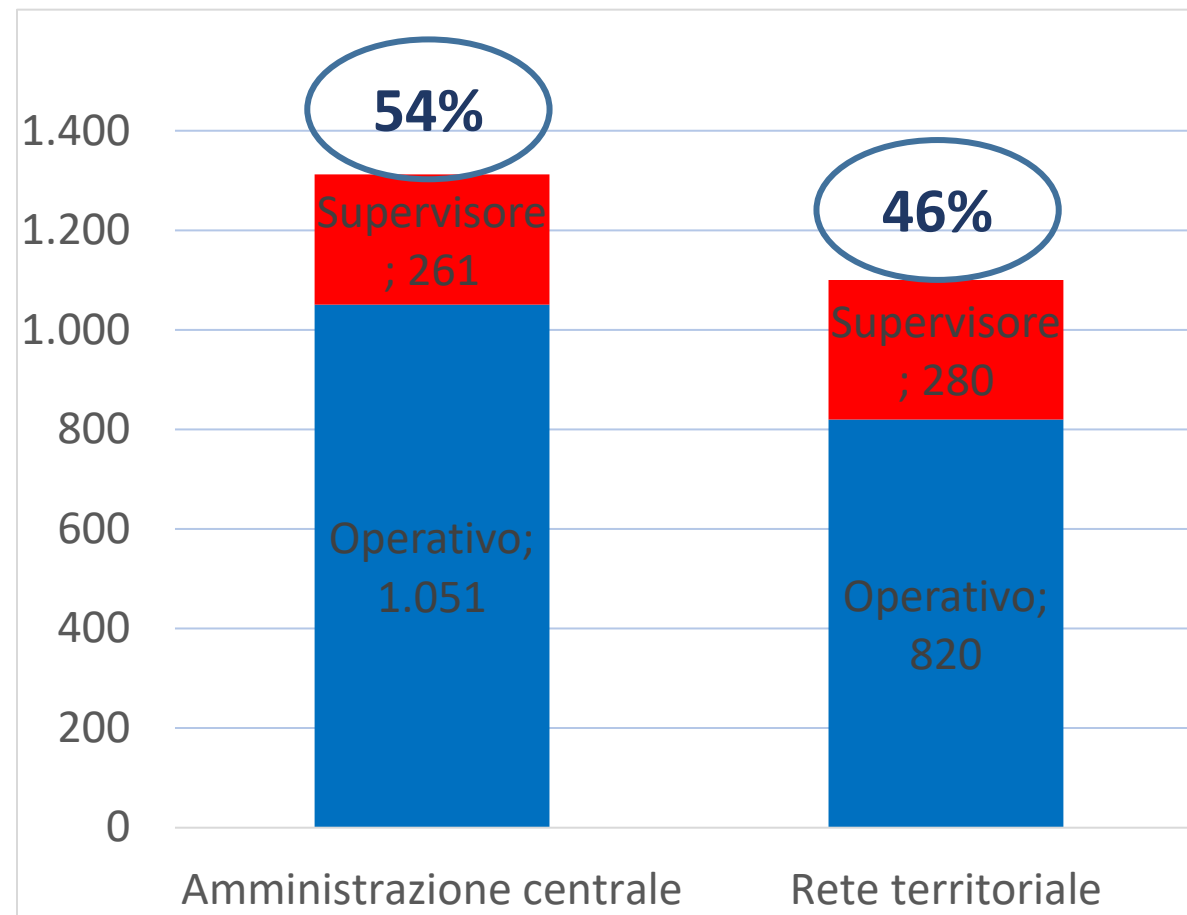
- ❖ Di seguito alcuni dati al 31/12/2025 sulla composizione della compagine, a come si è evoluta in questi ultimi anni e come potrebbe evolversi in quelli a venire.
- ❖ Nell'AO è inquadrata quasi metà del personale della Banca (al momento il 44%, ma in passato questa quota era ancora maggiore). Quella operativa è una compagine vitale, con un bilancio demografico in attivo (le assunzioni sono largamente superiori alle cessazioni) e un numero sempre più significativo di passaggi all'AM (lo scorso anno più di un nuovo Esperti su 5 è venuto dall'AO);
- ❖ La crescita del livello di qualificazione delle persone è stata sostenuta da concorsi con cui, a partire dal 2021, sono stati assunti assistenti a cui è richiesta la laurea triennale: lo scorso anno è stata richiesta una laurea alla maggioranza (quasi il 60%) degli assunti nell'AO.

DISTRIBUZIONE DELLA COMPAGINE PER PROFILO/COMPARTO

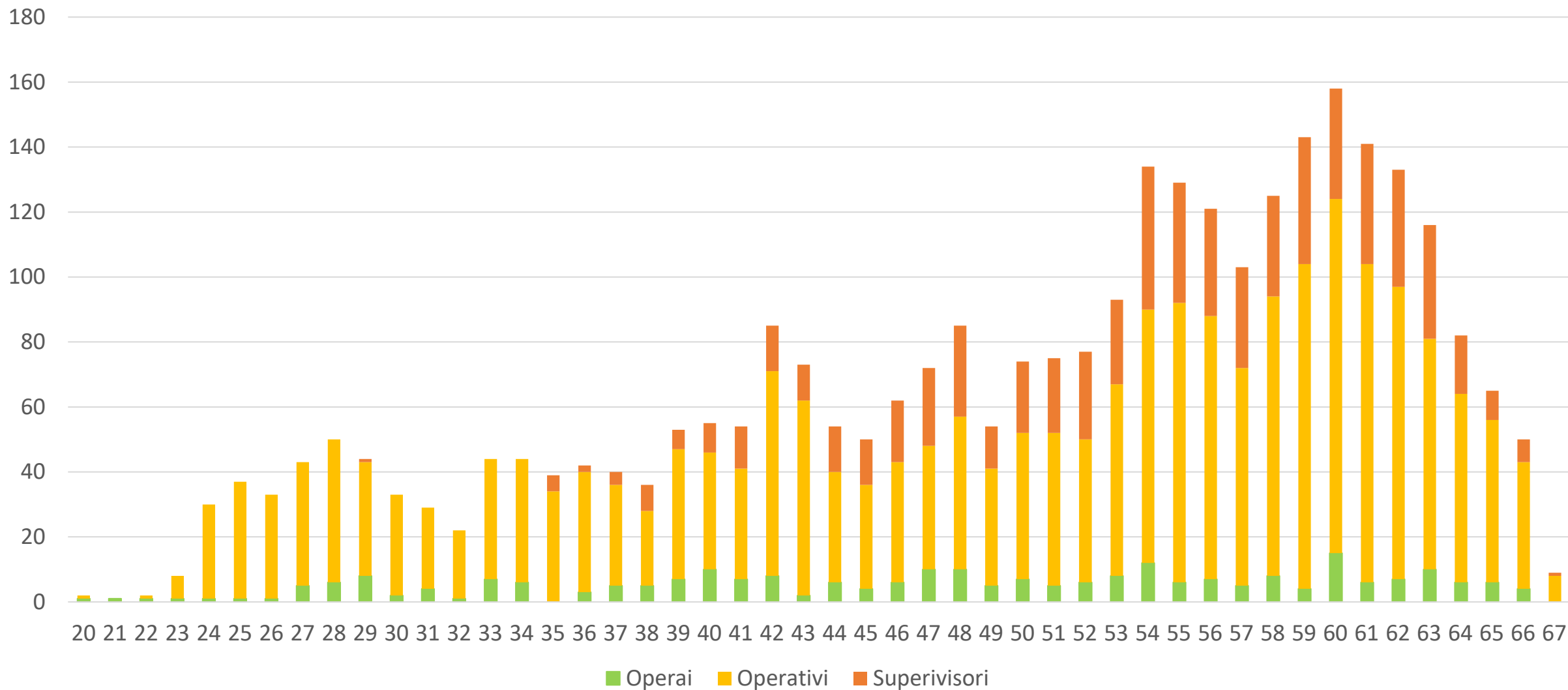
Operativi per profilo e comparto



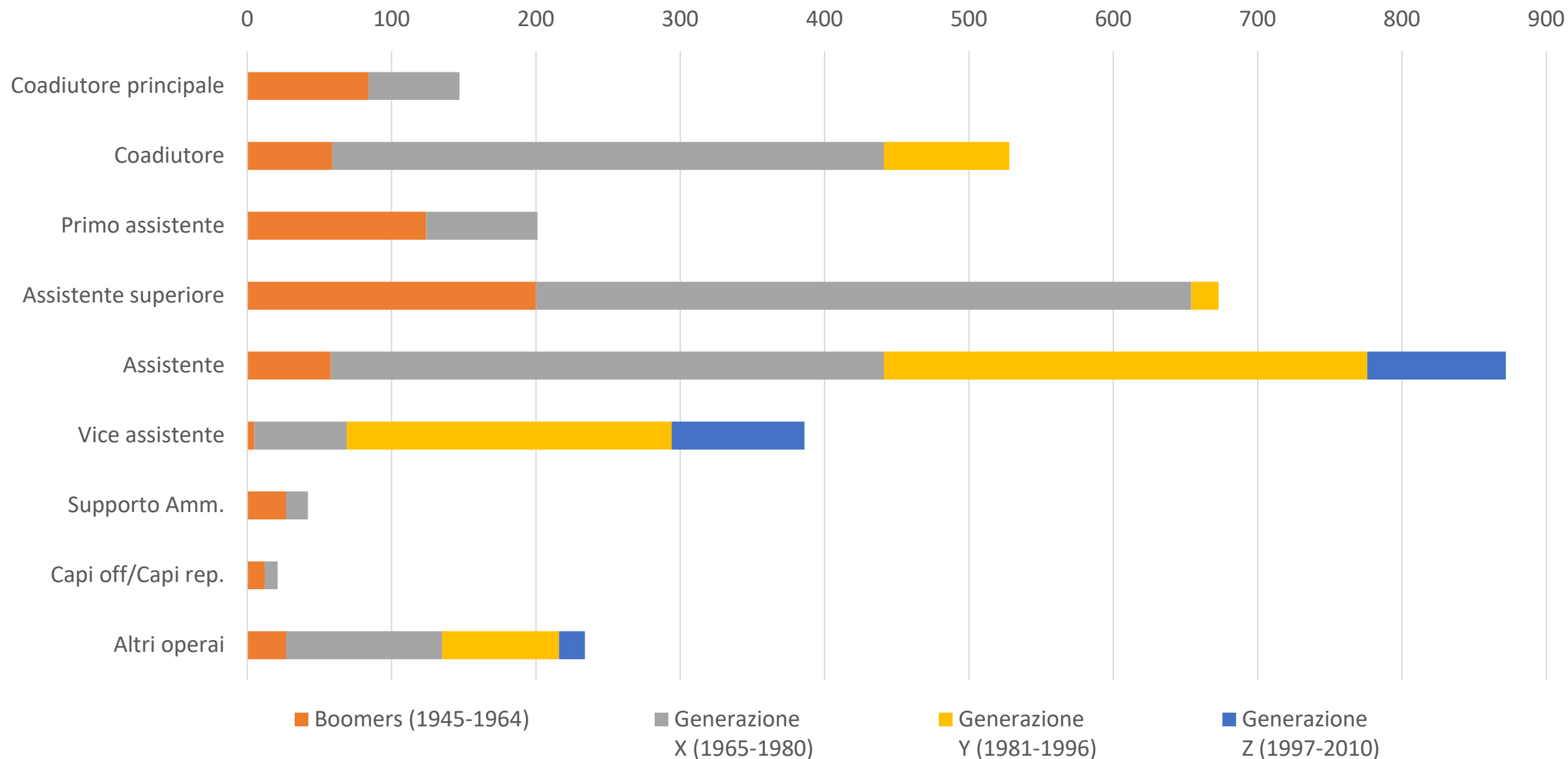
Profilo amministrativo per residenza



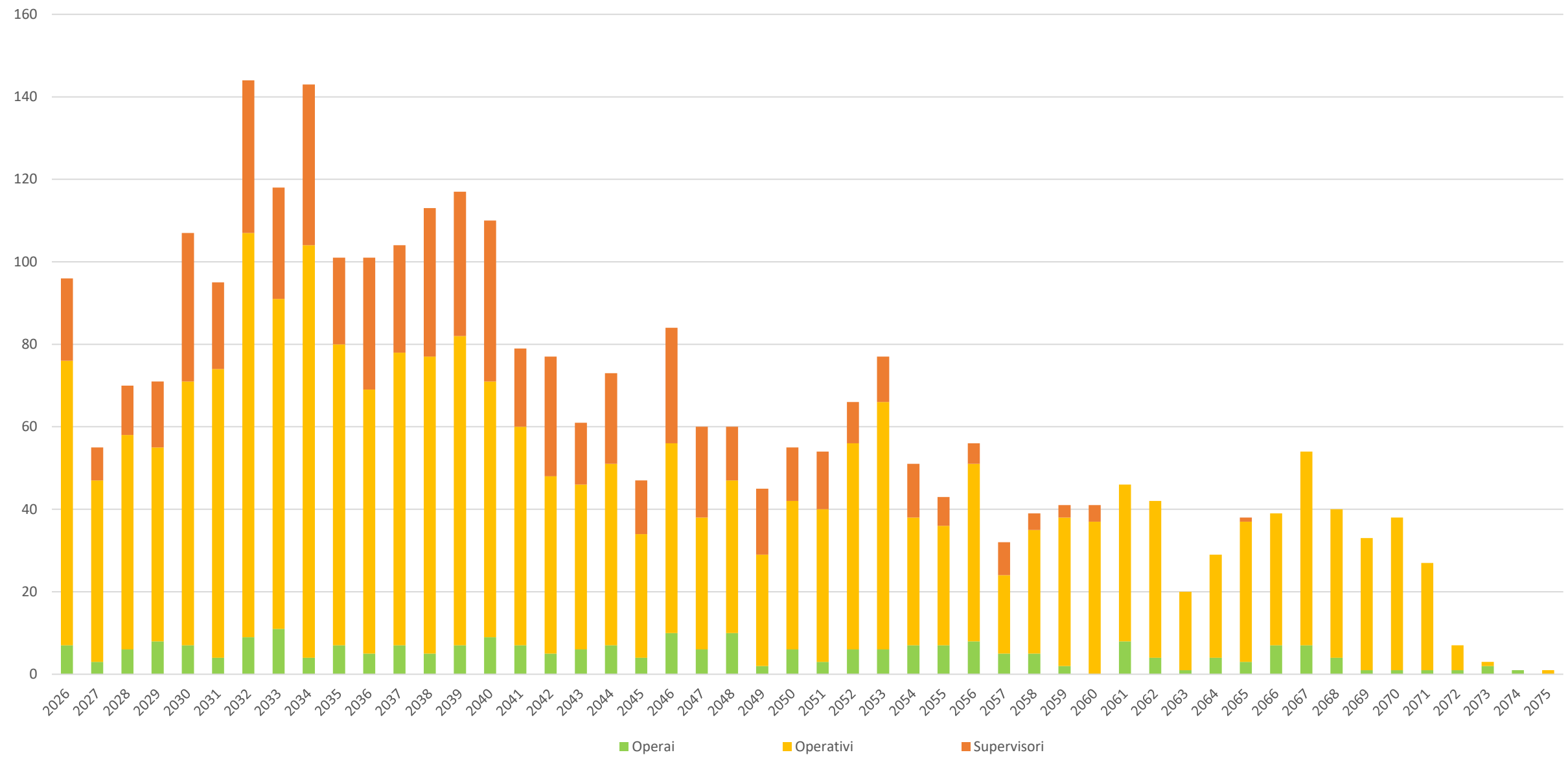
DISTRIBUZIONE DELLA COMPAGINE PER ETA'



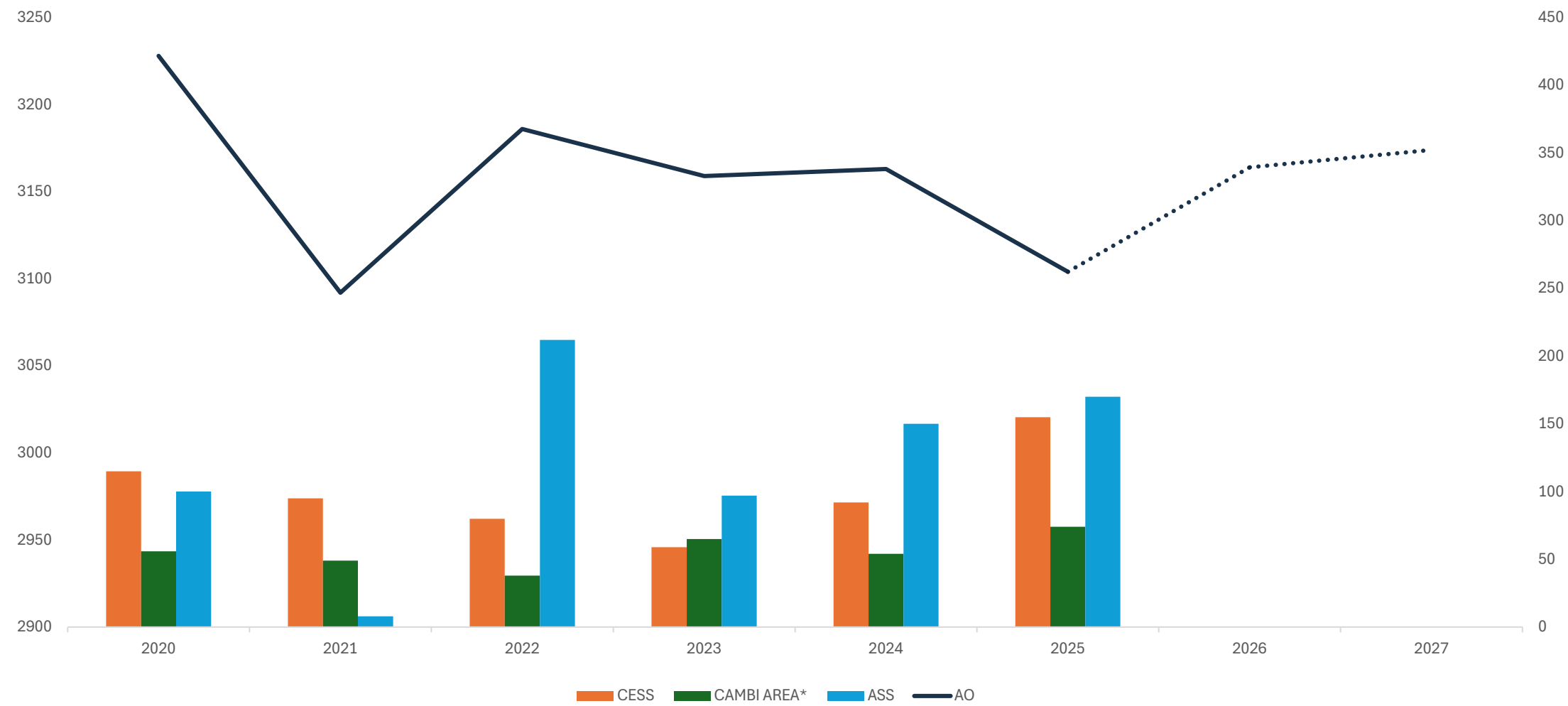
DISTRIBUZIONE DELLA COMPAGINE PER ETA' E GRADO



DISTRIBUZIONE DELLA COMPAGINE PER ETA' DI COLLOCAMENTO A RIPOSO

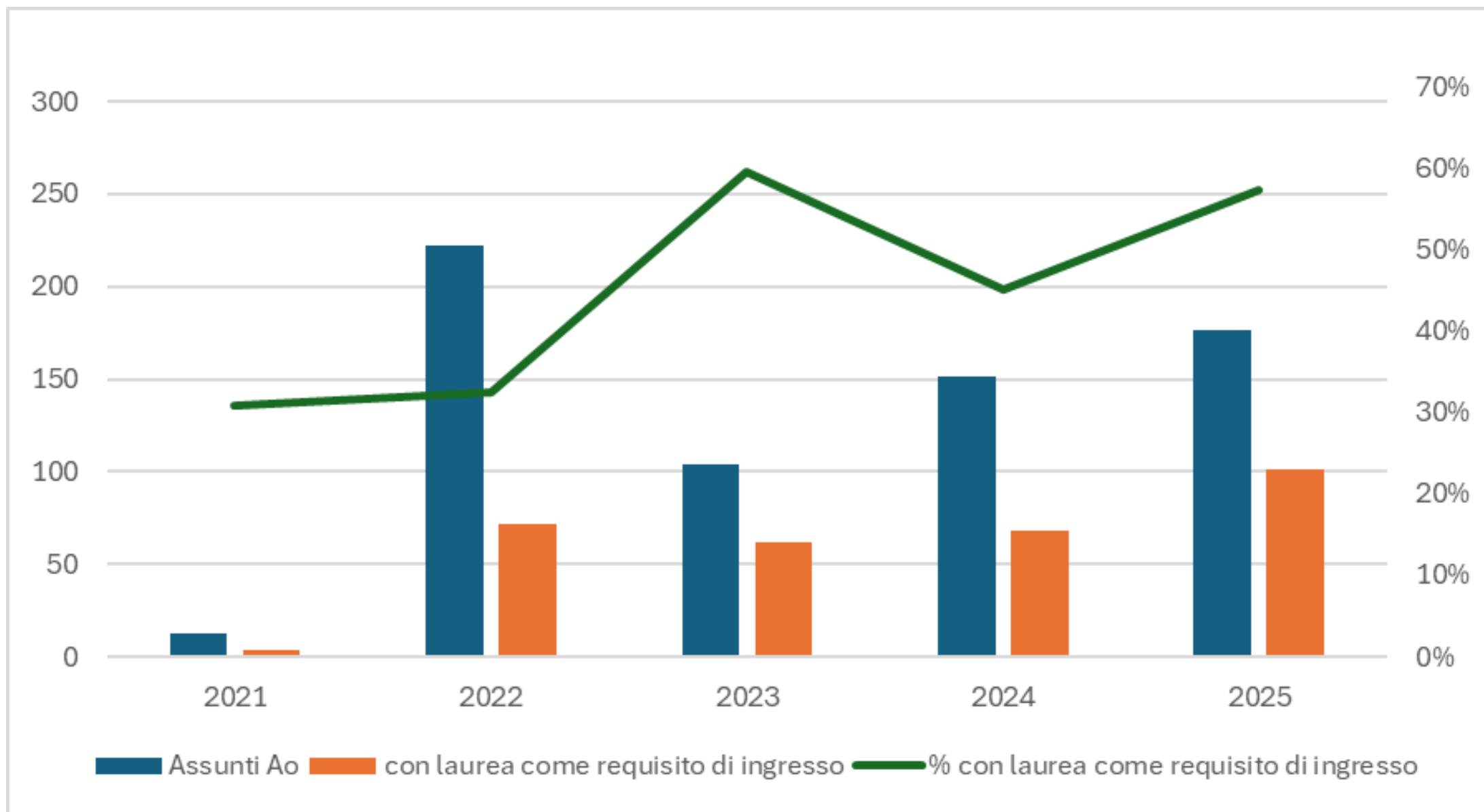


ANDAMENTO RECENTE DI CONSISTENZE E ENTRATE E USCITE DALL'AO



**da concorso interno e esterno*

ANDAMENTO RECENTE DELLE ASSUNZIONI NELL'AO



IL CONTESTO LAVORATIVO INTERNO

In Banca si assiste ad un'evoluzione che sta interessando le dimensioni chiave per qualsiasi istituzione:

- ❖ le funzioni istituzionali, da ultimo, con il progetto Euro digitale;
- ❖ gli assetti organizzativi, sia in AC che nella Rete territoriale;
- ❖ i processi di lavoro, anche in relazione alla diffusione dello smart working adottato a partire dal 2022.

IL CONTESTO LAVORATIVO ESTERNO

L'evoluzione del contesto interno riflette cambiamenti di grandissima portata che ovunque stanno ridefinendo il contesto lavorativo:

- ❖ l'allungamento della vita lavorativa, in prospettiva fino a 70 anni
- ❖ la coesistenza sul luogo di lavoro di generazioni diverse, con valori e aspettative diverse a cui dare una risposta
- ❖ la diffusione dell'IA generativa, con cambiamenti potenzialmente così profondi da mettere *fin d'ora* in discussione diversi aspetti dell'attuale organizzazione del lavoro

L'EVOLUZIONE DEL LAVORO NELL'AO

- ❖ In Banca, come in tante altre organizzazioni, si dovrà ridefinire il concetto di lavoro operativo
- ❖ Si continuerà a svolgere una certa quantità di attività manuali, che nell'immediato cambieranno presumibilmente meno di altre
- ❖ Gli operativi dovranno non solo eseguire, ma anche controllare l'esecuzione di attività. L'esecuzione da parte di persone così come quella da parte di agenti di IA che saranno sempre più coinvolti nello svolgimento dei processi
- ❖ Accanto alle competenze tecniche, al personale dell'AO servirà sempre di più capacità di *problem solving* e pensiero critico.

GLI OBIETTIVI DI UNA RIFORMA DEGLI INQUADRAMENTI DELL'AO

- ❖ La riforma dovrà ridefinire gli inquadramenti dell'AO per riflettere non solo i cambiamenti già in corso, ma anche quelli che ci saranno nei prossimi anni;
- ❖ Andranno valorizzate le competenze che già ci sono e incentivata l'acquisizione di quelle che in prospettiva saranno necessarie per lavorare con l'IA;
- ❖ La crescita professionale dovrà essere supportata da un sistema di formazione continua, accessibile per l'intera durata della vita lavorativa;
- ❖ Dovrà essere prevista una progressione economica che premia il merito fino al termine della carriera;
- ❖ Nel complesso, le condizioni di inquadramento nell'AO dovranno essere tali da continuare ad attrarre dall'esterno persone motivate a lavorare in Banca.

UN POSSIBILE NUOVO MODELLO PER L'AO

- ❖ Un modello che continui a valorizzare le persone in funzione delle **competenze** e dell'**esperienza maturata**;
- ❖ **Un assetto degli inquadramenti più semplice**, con una declaratoria mansionistica armonizzata, che assicuri la **flessibilità** necessaria per adeguarsi nel tempo alle ulteriori evoluzioni dell'organizzazione del lavoro;
- ❖ Una retribuzione articolata su una scala stipendiale, con una **progressione che copre tutta la vita lavorativa** e una componente «aggiuntiva» legata alla crescita professionale;
- ❖ **Un sistema di carriera «aperto»** anche al passaggio all'Area Manageriale/Alte professionalità, che valorizzi i migliori profili professionali attraverso una prova con caratteristiche paragonabili a quelle dei concorsi esterni.