



Incontro con Organizzazioni Sindacali

*Riorganizzazione della BNL SpA
e conseguenti tensioni occupazionali*

Scenario 2014 / 2016

6 Marzo 2014



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

| La banca per un mondo che cambia

Agenda

1. Il contesto di riferimento

2. Risultati e obiettivi BNL 2014 - 2016

3. Il nuovo Scenario 2014 -2016: i cantieri di business per Polo

- Retail & Private
- Corporate & P.A.
- Operations
- Rischi
- IT
- Funzioni Centrali
- Corporate Investment Banking

4. Sintesi scenario HR 2014 – 2016



Le tendenze del nostro contesto di riferimento

LENTA USCITA DA UN PROLUNGATO PERIODO DI CRISI

- *Forbice più ampia tra clienti performanti e non performanti*
- *Qualità al centro delle relazioni commerciali: canali, prodotti, servizi*
- *Necessità di approccio sempre più imprenditoriale per ottimizzare costi e opportunità*

CONTESTO COMPETITIVO SFIDANTE

- *Forte recupero di efficienza dei competitor: riduzione organico, chiusura sportelli*
- *Diffuso rafforzamento dei ratios patrimoniali e delle coperture dei rischi*
- *Concentrazione dei competitor sui «buoni» clienti*

PROLIFERAZIONE NORMATIVA

- *Pressione sulla struttura di bilancio (liquidità, patrimonializzazione)*
- *Impatto negativo sui costi operativi*
- *Necessità di adattare l'organizzazione aziendale*

SVILUPPO TECNOLOGICO SENZA PRECEDENTI

- *Nuove esigenze e comportamenti della clientela*
- *Potenzialità sui canali e sui prodotti / servizi*
- *Semplificazione dei modelli operativi: risorse liberate per le attività a valore aggiunto*

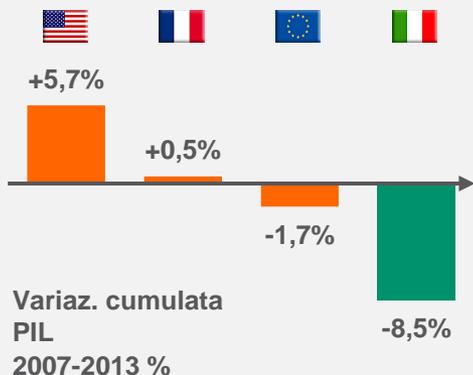
TRASFORMARE RAPIDAMENTE LA NOSTRA OPERATIVITA'



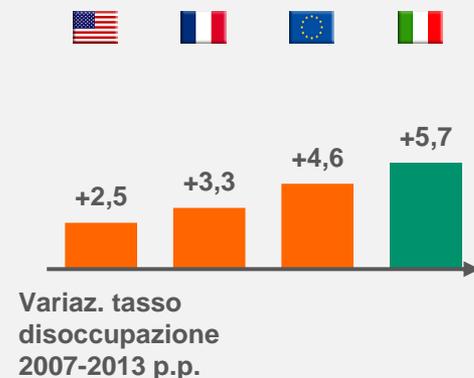
Lo scenario di riferimento

Economia italiana: ancora alle prese con le conseguenze della crisi

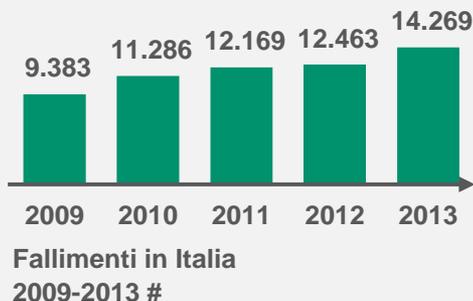
ECONOMIA IN FLESSIONE (-8,5% IN 6 ANNI)



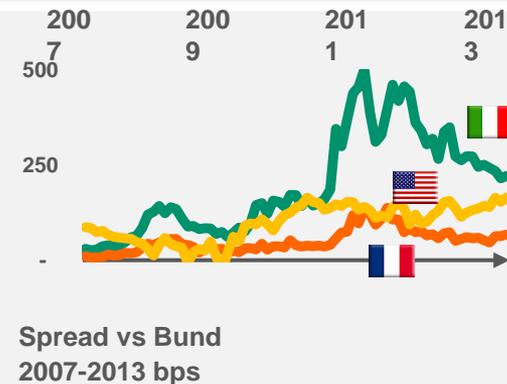
AUMENTO DISOCCUPATI (>12% A FINE 2013, >41% TRA I GIOVANI)



INCREMENTO FALLIMENTI AZIENDALI (+52,1%/2009)



ALTO COSTO DI UN ALTO DEBITO PUBBLICO (IN MEDIA SPREAD ~200 BPS NEI 6 ANNI)



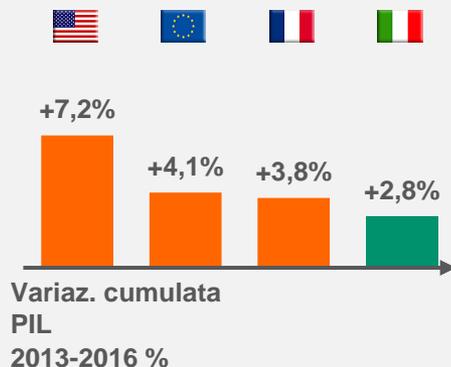
2007-2013, LA PIU' LUNGA CRISI DEL DOPOGUERRA



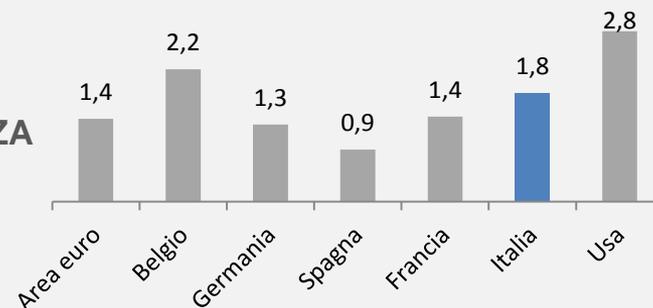
Lo scenario di riferimento

Economia italiana: un futuro fragile con alcuni segnali positivi

PROSPETTIVE MODERATE DI CRESCITA ECONOMICA



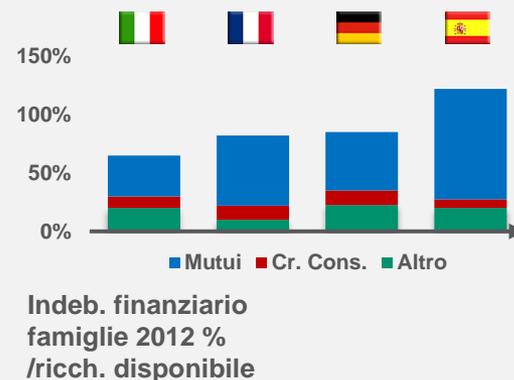
RICCHEZZA FAMIGLIE



PRODUZIONE INDUSTRIALE NUOVAMENTE SU VALORI POSITIVI



CONTENUTO LIVELLO DI INDEBITAMENTO DELLE FAMIGLIE



BUONE BASI PER COGLIERE LE AUSPICABILI OPPORTUNITA' DI RIPRESA

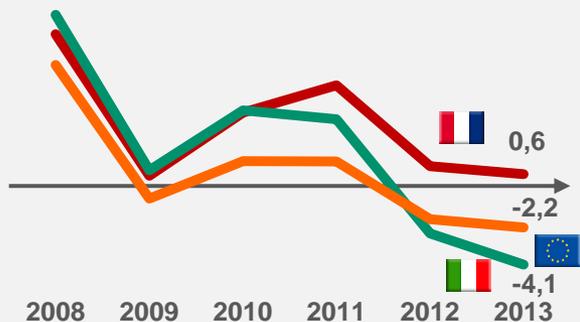


Lo scenario di riferimento

Dinamica e qualità del credito bancario in Italia

Contrazione del **CREDITO BANCARIO** in misura superiore alla medie delle economie euro ...

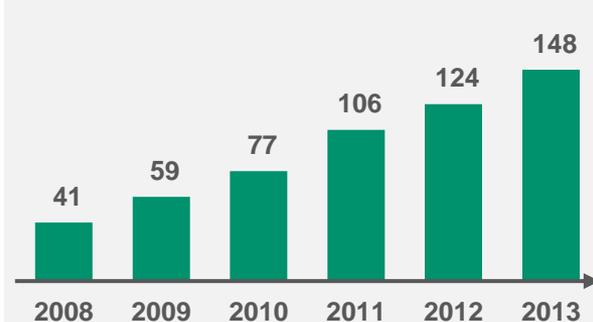
(IMPIEGHI A FAMIGLIE E IMPRESE, VAR. % A/A)



- Secondo anno consecutivo di riduzione del credito in Italia (media 2000-08: +8,4%)
- Impieghi a imprese 2013: -6,1% /2012 vs -4,3% nell'area euro (-1,5% in Francia)
- Impieghi a famiglie 2013: -1,3% /2012 vs. -0,4% nell'area euro (+2,3% in Francia)

... accompagnata da una dinamica delle **SOFFERENZE** crescente per 5 anni consecutivi ...

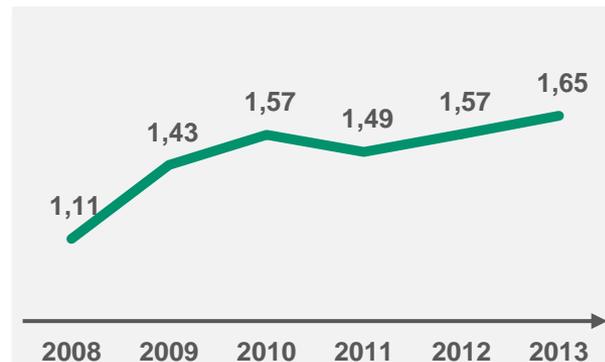
(SOFFERENZE: FAMIGLIE E IMPRESE, MLD. €)



- Livello complessivo sofferenze quasi quadruplicato dal 2008
- Sofferenze con imprese 2013: +26,3% /2012 (~5X il dato 2008)

... alla luce di un progressivo incremento anche del **TASSO DI DECADIMENTO**

(NUOVE SOFFERENZE / IMPIEGHI, %)



- Media 2000-08: 1,29
- Tasso di decadimento imprese 2013: 3,50
- Tasso di decadimento famiglie produttrici 2013: 2,52

UN FATTORE DI RILEVANTE CRITICITA' PER LE BANCHE ITALIANE



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Direzione Risorse Umane

6

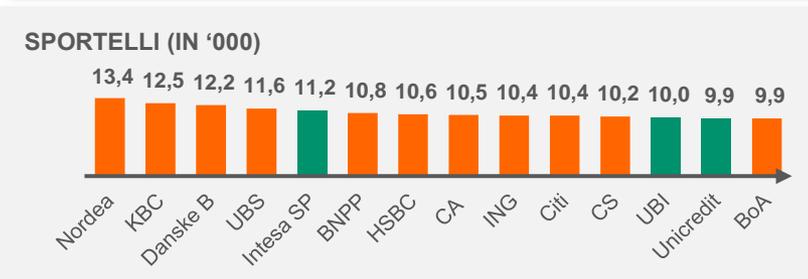
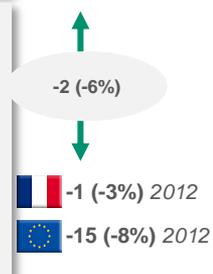
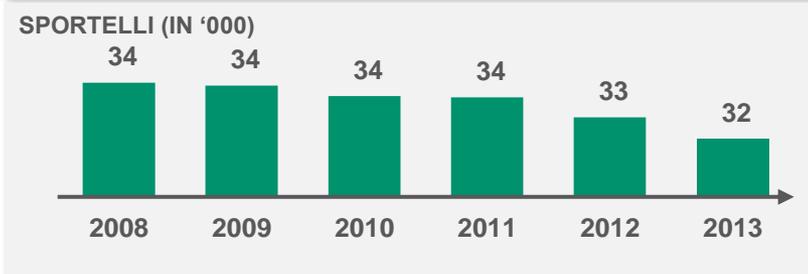
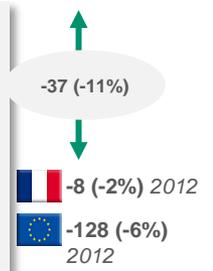
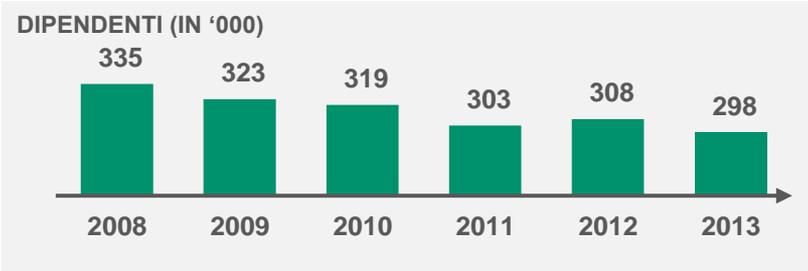
Lo scenario di riferimento

Reattività delle banche italiane alle difficoltà creditizie

Ricavi deboli ma in sostanziale tenuta, prospettiva di un basso livello dei tassi di interesse almeno fino al 2015

Efficaci iniziative per il contenimento dei costi operativi

Buon livello patrimoniale, specie dei maggiori gruppi bancari, anche in vista delle nuove norme regolamentari
 Positivi riscontri dagli stress test e dalle ispezioni di vigilanza (elevato livello di copertura dei crediti problematici)



CONTESTO DI FORTE PRESSIONE COMPETITIVA



Lo scenario di riferimento

Le regole: un quadro in continua evoluzione, che rimane incerto



IMPATTI ECONOMICI, AMMINISTRATIVI, ORGANIZZATIVI, COMPORTAMENTALI



Lo scenario di riferimento

Regole e modalità di business

RI-ORIENTAMENTO DELLE MODALITA' DI BUSINESS (MODELLI, COMPETENZE, CULTURA)

CAPITALE

LIQUIDITA'

PRESIDIO/COPERTURA DEI RISCHI

ANTICIPAZIONE DEI RISCHI

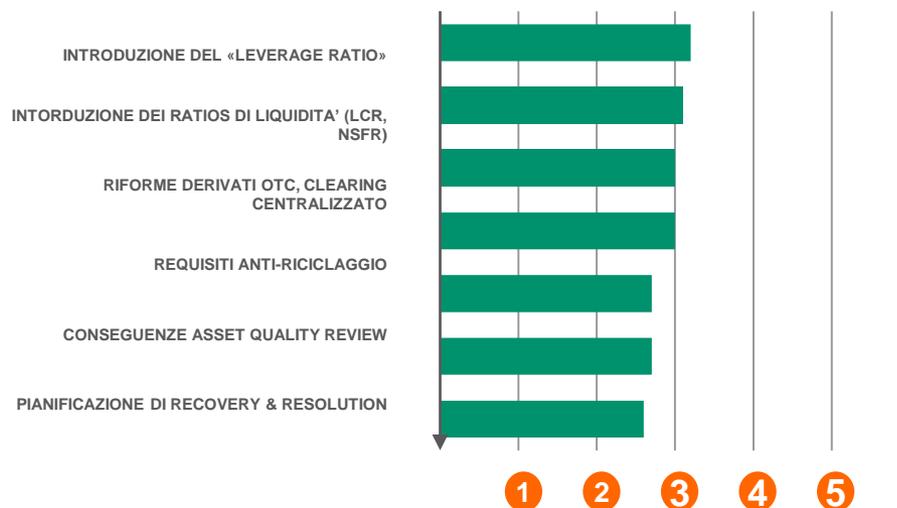
TRASPARENZA

PROFONDITA' INFORMAZIONI

FATTORI PRINCIPALI PER MODIFICARE IL PROPRIO MODELLO DI BUSINESS

Indagine tra senior bankers delle maggiori banche mondiali (escluso USA)

EY e The Banker. 1 = non significativo, 5 = massima priorità



NUOVI MODELLI DI BUSINESS CONDIZIONATI DALLE REGOLE



Lo scenario di riferimento

Sviluppo tecnologico: la rapida affermazione della connettività digitale

Diffusione sempre più rapida delle innovazioni, anche all'interno di singoli segmenti tecnologici
Android supera i 250 mln. di pezzi venduti a soli 50 mesi dal lancio commerciale

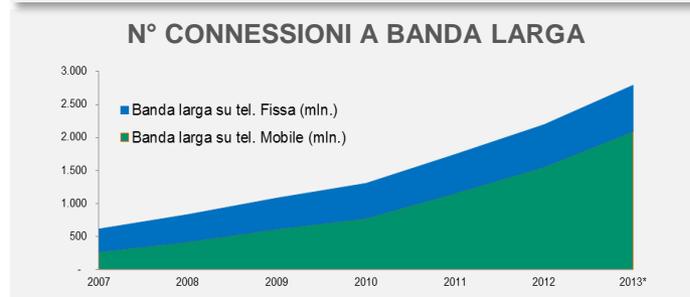
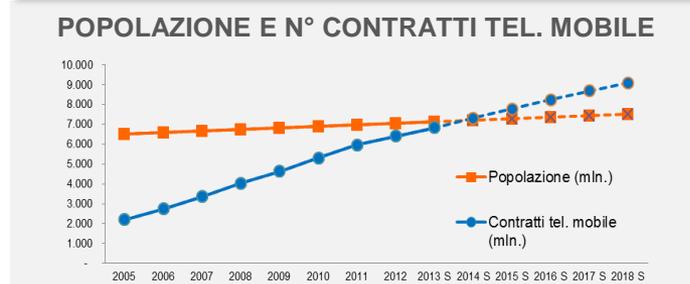
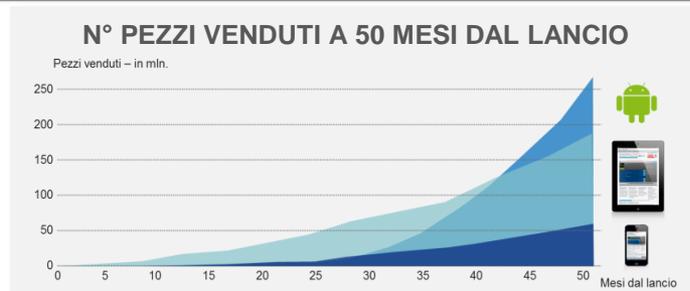
La connettività su strumenti mobili sta raggiungendo settori sempre più vasti di popolazione

2014: contratti di telefonia mobile supereranno la popolazione mondiale

2018: la maggior parte delle apparecchiature mobili saranno tablet o smartphone

Velocità quale caratteristica sempre più richiesta alla connettività mobile

Connessioni a banda larga 2013 a livello mondiale:
5X la situazione 2007 (8X per la telefonia mobile)

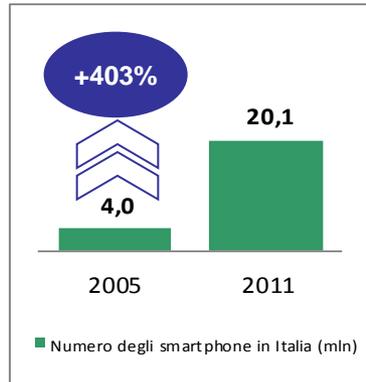


NUOVE ESIGENZE, NUOVI COMPORTAMENTI, NUOVE TIPOLOGIE DI CLIENTELA



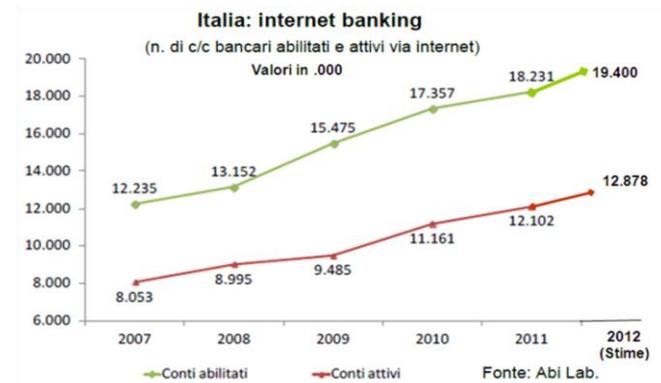
Anche in Italia i clienti stanno cambiando i loro comportamenti e le loro preferenze di accesso

Diffusione degli smartphones in Italia



Fonte: Elaborazione KPMG Advisory su dati Nielsen

Diffusione dell'internet banking



Fonte: Abi Lab.

Diffusione dei social network: Facebook



Fonte: Elaborazione KPMG Advisory su dati Facebook, Nielsen

Evoluzione operatività bonifici



Fonte: Elaborazione ABI su Bastra1



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

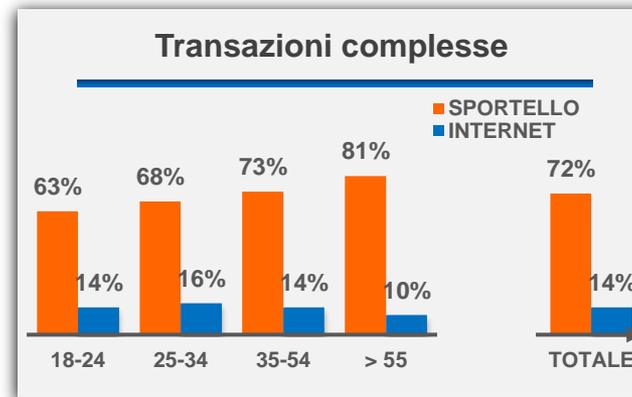
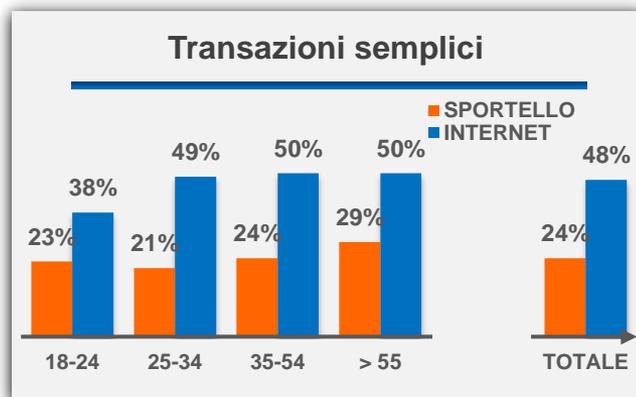
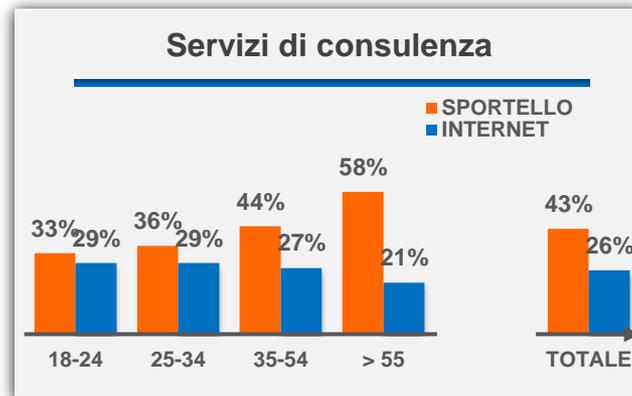
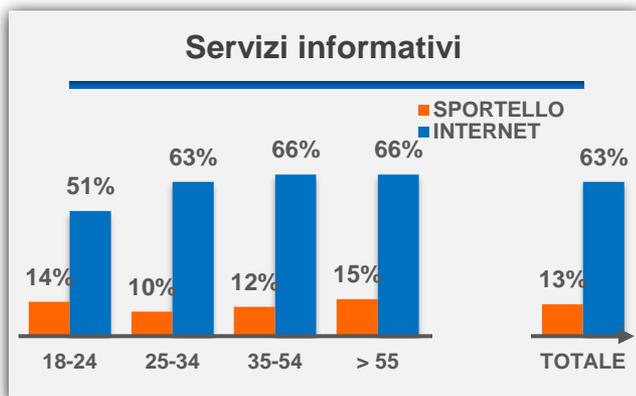
Direzione Risorse Umane

11

Lo scenario di riferimento

Sviluppo tecnologico: l'impatto sull'operatività delle banche

Indagine sulla preferenza (per classi di età) dei canali preferiti per diverse attività bancarie
Global Consumer Banking Survey - EY



FOCALIZZAZIONE SU CONSULENZA



Agenda

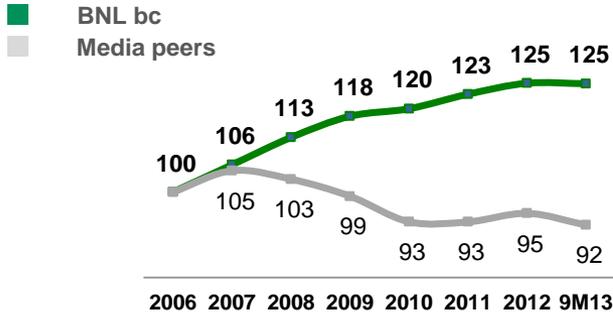
1. Il contesto di riferimento
- 2. Risultati e obiettivi BNL 2014 - 2016**
3. Il nuovo Scenario 2014 -2016: i cantieri di business per Polo
 - Retail & Private
 - Corporate & P.A.
 - Operations
 - Rischi
 - IT
 - Funzioni Centrali
 - Corporate Investment Banking
4. Sintesi scenario HR 2014 – 2016



Posizionamento BNL bc: il rafforzamento dell'operatività ordinaria lorda

RICAVI TOTALI

100 = N. indice 2006



- Crescita continua nel tempo senza componenti finanziarie
- Impatto condizioni di mercato e convergenza su nuovi requisiti finanziari sulla dinamica dell'ultimo biennio

qdm depositi (ABI)

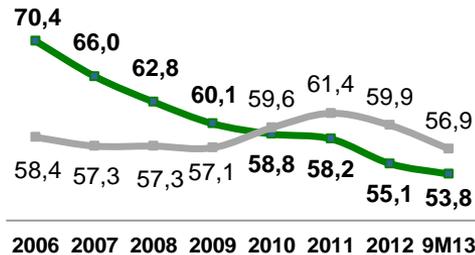
4,4%

qdm impieghi (ABI)

6,0%

COST / INCOME RATIO

%



- Miglioramento dell'efficienza operativa continuando ad investire sulle persone e sulla rete
- Innovazione di processo (Lean-6-sigma)
- Accelerazione delle iniziative di riduzione dei costi operativi dei peers (meno risorse, meno sportelli) nell'ultimo triennio

BNF

MLD. €



- ~10 mld. di minore fabbisogno finanziario netto nell'ultimo biennio
- Forte contributo della Div. Corporate

RISULTATO OPERATIVO LORDO: CAGR 06-13 ~+10,5% NEL CONTESTO DELLA PIU' PROLUNGATA CRISI ECONOMICA DEL DOPOGUERRA



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

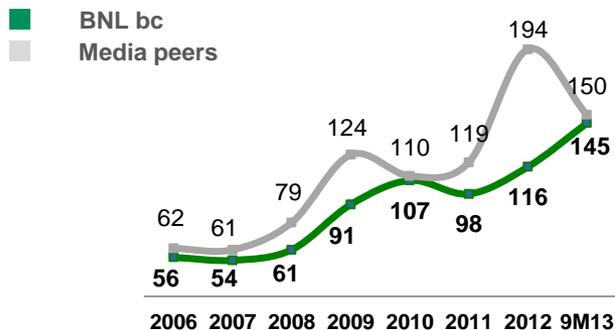
Direzione Risorse Umane

14

Posizionamento BNL bc: costo del rischio ed impatto sulla redditività

COSTO DEL RISCHIO

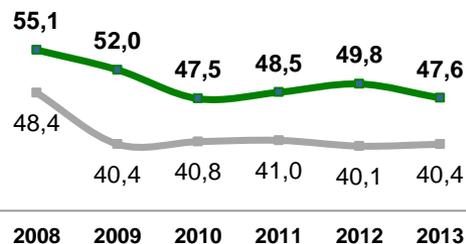
BPS / IMPIEGHI



- Crescita consistente nel corso degli anni della crisi
- Trend nel complesso migliore rispetto la primaria concorrenza

COVERAGE RATIO

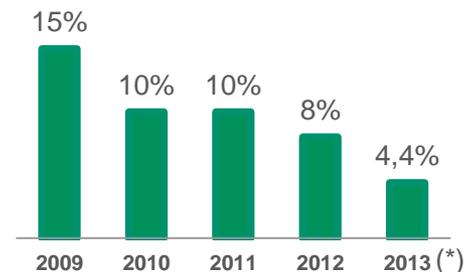
% COPERTURE SPECIFICHE



- Mantenimento di un livello di copertura dei crediti deteriorati al più alto livello tra i concorrenti
- Utilizzo di criteri di copertura più prudente da parte del Sistema italiano rispetto ad altri paesi

RONE

%



- RONE in progressiva contrazione a causa della crescita del costo del rischio

IL COSTO DEL RISCHIO CONDIZIONA IL LIVELLO DI RONE, NECESSITA' DI RIAVVIARE IL PROCESSO DI CRESCITA



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Direzione Risorse Umane

15

(*) Basilea 2,5
RONE: Return On Notional Equity

Piano BNL 2016: le nostre priorità, le nostre sfide

Le nostre priorità

- **Solidità**
- **Liquidità**
- **Prodotti e soluzioni competitive**
- **Qualità dei nostri clienti**
(Cultura del Rischio e Compliance)
- **Semplicità ed efficienza**
- **Competenze**

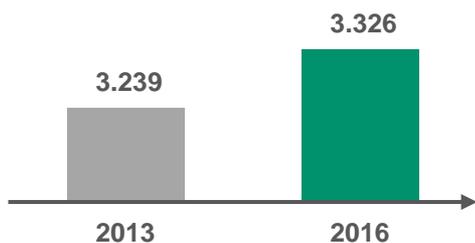
Le nostre sfide

- **Commerciale, Marketing, Comunicazione**
- **Semplificazione, Innovazione, Qualità**
- **Cultura Imprenditoriale**

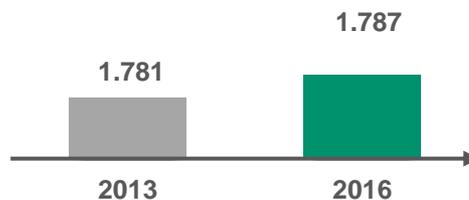


Piano BNL 2016: i macro obiettivi

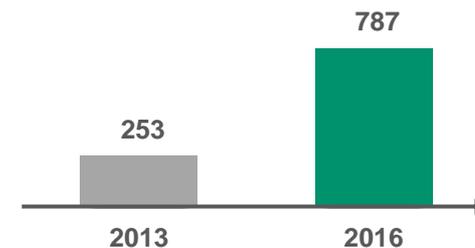
RICAVI TOTALI
(mln. €)



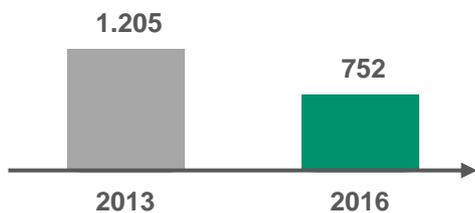
COSTI OPERATIVI TOTALI
(mln. €)



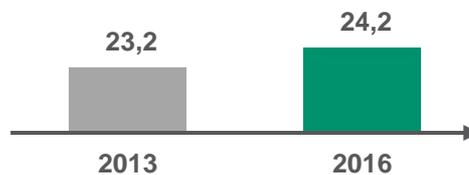
UTILE ANTE IMPOSTE
(mln. €)



COSTO DEL RISCHIO TOTALE
(mln. €)



BNF
(mld. €)



Piano BNL 2016: gli investimenti

Miglioramento dell'efficienza operativa per continuare ad **investire nello sviluppo del business**, nella qualità del servizio, nell'ambiente lavorativo e nella formazione

1,750 2006 - 2013
+ 500 2014 - 2016
= 2,250 M€

INVESTIMENTI 2006 - 2016

Mix Investimenti,
Costi a sostegno della crescita

- **Rete** **720 Mln**
- **Uffici DG** **320 Mln**
- **IT** **820 Mln**
- **Comunicazione** **300 Mln**
- **Formazione e altro** **90 Mln**



La declinazione degli obiettivi prioritari

*definizione di un insieme di
OBIETTIVI SFIDANTI*

RISCHI e OPPORTUNITA'
connesse all'attuale scenario
operativo

PRINCIPI DISTINTIVI alla base
del nostro concetto di crescita

Valore dell'appartenenza ad un
GRUPPO BANCARIO
INTERNAZIONALE

RISULTATI POSITIVI raggiunti
con il nostro impegno negli
ultimi anni

TRASFORMAZIONE DEI MODELLI DI SERVIZIO PER
PRIVILEGIARE LA QUALITA' DELLA RELAZIONE

RAFFORZAMENTO DELLE SINERGIE CON LE ALTRE
ENTITA' DEL GRUPPO IN ITALIA

CENTRALITA' DELLE RISORSE UMANE COME MOTORE
DEL CAMBIAMENTO

AZIONI E INVESTIMENTI PER L'INNOVAZIONE DI
PROCESSO / PRODOTTO, LA SEMPLIFICAZIONE,
L'EFFICIENZA

INIZIATIVE DESTINATE ALLA RIDUZIONE DEL COSTO
DEI RISCHIO ED AL GOVERNO EFFICACE DELLA
COMPLIANCE

MIGLIORAMENTO DELLA REDDITIVITA'



Agenda

1. Il contesto di riferimento
2. Risultati e obiettivi BNL 2014 - 2016
- 3. Il nuovo Scenario 2014 -2016: i cantieri di business per Polo**
 - **Retail & Private**
 - Corporate & P.A.
 - Operations
 - Rischi
 - IT
 - Funzioni Centrali
 - Corporate Investment Banking
4. Sintesi scenario HR 2014 – 2016



Avanzamento Scenario 2013-2015

I cantieri della Divisione Retail & Private

CANTIERE	DESCRIZIONE	STATUS AVANZ.TO
Consolidamento della strategia multicanale e miglioramento dell'efficacia operativa della Rete Tav.1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evoluzione e sviluppo dell'offerta su ATM ▪ Evoluzione del CRSC e miglioramento dell'efficacia commerciale dei canali diretti ▪ Evoluzione del modello operativo di Rete 	Completato In corso In corso
Sostegno allo sviluppo della raccolta Tav.2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sviluppo della raccolta attraverso l'istituzione di un team di "promotori" dislocati sul territorio ▪ Prosecuzione del rafforzamento commerciale del mercato Private 	In corso In corso
Contenimento costo del rischio Tav.3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisione del modello organizzativo e operativo delle Agenzie di Negoziazione Amichevole e della gestione irregolare Small Business 	In corso
Revisione dei criteri di portafogliazione con l'allargamento della base clientela Tav.4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Allargamento della clientela Imprese con migrazione dal Mercato Corporate ▪ Revisione del modello di segmentazione della clientela e razionalizzazione dei portafogli commerciali Business e Imprese 	Completato In corso
Affinamento del modello distributivo Tav.5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razionalizzazione del network di agenzie del territorio ▪ Specializzazione del modello distributivo e del "motore" di animazione commerciale ▪ Evoluzione dell'assetto territoriale DRP 	In corso Completato Completato



Consolidamento della strategia multicanale e miglioramento dell'efficacia operativa della Rete

Avanzamento Scenario 2013-2015

Avanzamento
del cantiere e
risultati a fine
2013

- **Evoluzione e sviluppo dell'offerta su ATM - completato**
 - Su tutto il parco ATM sono stati resi disponibili nuovi servizi di pagamento (MAV/RAV, Utenze convenzionate)
 - Confermato il trend di calo dell'operatività di sportello e crescita della migrazione delle operazioni verso canali alternativi
 - 183 ATM con funzione recycling e 850 ATM con contabilità automatica dei versamenti di contante

- **Evoluzione del CRSC e miglioramento dell'efficacia commerciale dei canali diretti – in corso**
 - Il CRSC si conferma un canale importante per lo sviluppo delle vendite a distanza: attivati i processi di vendita a distanza per 6 prodotti con il supporto di interventi formativi dedicati sia d'aula sia sul campo (TOJ)

- **Evoluzione del modello operativo di Rete – in corso**
 - 428 agenzie operative al pomeriggio per i soli servizi commerciali da Gennaio 2014
 - OpenBNL: 5 agenzie pilota operative da settembre, in corso l'estensione ulteriori 15 Agenzie (I Trim. 2014)



Sostegno allo sviluppo della raccolta

Avanzamento Scenario 2013-2015

**Avanzamento
del cantiere e
risultati a fine
2013**

- **Sviluppo della raccolta attraverso l'istituzione di un team di "promotori" dislocati sul territorio – In corso**
 - Attivata la rete di promotori finanziari dipendenti: 38 persone a fine 2013 tutti seguiti con percorsi formativi a contenuto tecnico, specialistico, comportamentale e di supporto al Change management

- **Prosecuzione del rafforzamento commerciale del mercato Private – In corso**
 - Completato il rafforzamento del team commerciale previsto nel 2013 con ingressi di banker dal Mercato e mobilità interna dei gestori dal mercato Retail
 - Supportati i nuovi ingressi con percorsi formativi a contenuto tecnico e specialistico
 - Completata la formazione correlata al rafforzamento delle competenze relative agli ambiti di rischio operativo, di compliance e creditizio
 - Format i Private Banker a supporto dello svolgimento dell'esame da Promotore Finanziario necessario per l'iscrizione alla sezione E del registro RUI



Contenimento costo del rischio

Avanzamento Scenario 2013-2015

**Avanzamento
del cantiere e
risultati a fine
2013**

- **Integrazione della Gestione della Clientela Irregolare Small Business in AGENAM:**
- **Incremento della sensibilità sul tema del costo del rischio** attraverso percorsi di affiancamento e formazione:
 - 1) Agenam - formazione ad hoc ai gestori Agenam (circa 200 persone coinvolte sia territorio che DG Roma e Milano): 3 gg di formazione dedicati ad approfondimenti tecnici (1g) e comportamentali (2gg)
 - 2) First - attivazione percorso di formazione per ruoli chiave della rete (più direttamente coinvolti nel processo del credito). Il nuovo percorso accompagna e sostiene le persone prima del loro ingresso a ruolo attraverso una formazione personalizzata e la valutazione finale delle competenze tecniche acquisite
 - DAG/Vice DAG
 - GIM – GI Prospect
 - GSB – GSB cross
- **Aumento della copertura specialistica delle posizioni irregolari, gestione specialistica in nuclei dedicati delle posizioni irregolari e presa in carico anticipata**
 Il team Agenam della DG è stato rafforzato con persone dedicate alla gestione delle posizioni irregolari del mercato SB
 I gestori imprese e i crediti irregolari sono stati supportati con attività formative specifiche sulle novità normative correlate alla legge fallimentare



Revisione dei criteri di portafogliazione con l'allargamento della base clientela

Avanzamento Scenario 2013-2015

Avanzamento
del cantiere e
risultati a fine
2013

- **Allargamento della clientela Imprese con migrazione dal Mercato Corporate – completato**
 - Completato il passaggio della Clientela Small Corporate verso il segmento «imprese» del mercato Retail con contestuale passaggio di 66 risorse (gestori commerciali e assistenti) in DRP tutti accompagnati con un percorso formativo dedicato in aula e sul campo finalizzato a supportare l'ingresso nella Divisione Retail e Private.

- **Revisione del modello di segmentazione della clientela e razionalizzazione dei portafogli commerciali – in corso**
 - Completato il roll-out della figura del GSB Cross sulle 4 Direzioni Territoriali (207 HCs al 31/12/2013): in corso la creazione in SAP del ruolo di Gest.Small Business Cross per il quale i percorsi di inquadramenti (CIA) saranno assimilati a quelli già in vigore per il GSB.
 - Completata la ricollocazione dei Gestori Imprese Prospect nei Centri Imprese per ottimizzare le sinergie commerciali a livello di centro
 - In corso – ulteriore revisione del modello di segmentazione della clientela Imprese e Small Business



Affinamento del modello distributivo

Avanzamento Scenario 2013-2015

Avanzamento
del cantiere e
risultati a fine
2013

- **Razionalizzazione del network di agenzie del territorio** – in corso
 - Identificazione e messa a terra chiusure mirate di Agenzie: chiuse 5 agenzie pilota nel 2013, identificate ulteriori 20 agenzie per il 2014

- **Specializzazione del modello distributivo e del "motore" di animazione commerciale** - completata
 - Creazione della struttura dedicata all'animazione della Rete commerciale a livello di Area a diretto riporto della DG-Retail Banking

- **Evoluzione dell'assetto territoriale DRP** – completata
 - Completato il nuovo assetto territoriale: 4 DT, 18 Aree Private, 18 Aree Retail
 - Riallocazione organizzativa della filiera Reclami e Controlli nella DG-Gestione Operativa e intervento formativo dedicato alla nuova mission con focus sulle competenze relazionali e comunicative



Le priorità e i progetti della DRP nello scenario 2014 -2016

OBIETTIVI

Migliorare l'efficacia commerciale e crescita della base clienti

Razionalizzazione della Rete Agenzie e rafforzamento della strategia multicanale

Riduzione del costo del rischio

PROGETTUALITA'

- HELLO BANK!
- EVOLUZIONE DEL PROGETTO DI SVILUPPO E PROMOZIONE FINANZIARIA
- RAFFORZAMENTO DEL MERCATO PRIVATE

- RAZIONALIZZAZIONE DELLA RETE AGENZIE:
 - REVISIONE DEL NUMERO E COMPOSIZIONE DEGLI HUB
 - CHIUSURA MIRATA DI AGENZIE
- NUOVI MODELLI DI AGENZIA:
 - ESTENSIONE MODELLO OPEN
 - AGENZIA EUROPA
- NUOVI ORARI DI LAVORO AL PUBBLICO PER PARTICOLARI PIAZZE
- SERVIZIO DI WEB ADVISORY
- CREAZIONE DI UN NUOVO POLO CRSC BNL

- PROGRAMMA COLLECTION
- ACCENTRAMENTO GESTIONE RECLAMI

FOCUS

Tav.1

Tav.2

Tav.3

Tav.4

Tav.5

Tav.6

Tav.7

Tav.8

Tav.9

Tav.10



Migliorare l'efficacia commerciale: 4 modelli di servizio integrati

Modelli di servizio



Social



Internet



Mobile



CRSC



ATM



Agenzie
CREO
Centri Private Banking

Canali

HelloBank!, una "Banca nella Banca" che affianca al modello di relazione "tradizionale" un approccio commerciale "diretto" per clienti a forte vocazione "digital"

Il **Private Banker** e il **Promotore** sono il principale canale per l'attività di advisory affiancata all'Agenzia ai e canali alternativi per operazioni a più basso valore

Banca del Territorio per offrire al Cliente un completo ventaglio di servizi multicanale e rafforzare il "flusso" di contatti «caldi» in Agenzia

Gestire l'evoluzione dei comportamenti e dei bisogni del Cliente garantendo un accesso multicanale ai servizi della banca con soluzioni tecnologiche innovative (banca paperless, innovative payments, consulenza remota)



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Direzione Risorse Umane

28

Sviluppo tecnologico: come è già cambiata la nostra banca

N° contatti giornalieri con la banca

114.000
+17% /2012



web, app,
mobile

38.000
-3% / 2012



sportello

9.000
+12% /2012



gestore

N° contatti mensili con la banca

19 volte



app

9 volte



internet

5 volte



M site

3 volte



CRC

2 volte



sportello

1 volte



gestore

Già da oggi il numero di contatti e la loro frequenza convergono verso i canali digitali



Hello Bank!: nuovo mercato di BNL complementare al modello tradizionale per clienti “digital addicted”

Cos'è Hello Bank!

- E' una banca digitale accessibile via web e mobile
- Ha **modello di servizio e offerta dedicati** a clienti «digital» che ad oggi non si rivolgono né alle agenzie né all'offerta online di BNL
- **Completa i modelli attuali di relazione e servizio** offerti da BNL
- E' stata creata per:
 - Incrementare l'**acquisizione e rinnovare la base clienti**
 - Incrementare il tasso di **retention** e favorire **cross-selling**
 - Potenziare ed innovare il **livello di servizio** alla clientela

Elementi distintivi

- Presidio della relazione con un **team di gestori dedicati** e specialisti per consulenza su prodotti assicurativi, di finanziamento e di investimento
- Introduzione **prodotti e servizi innovativi** in grado di enfatizzare la componente digitale
- «**Ecosistema digitale e social**» sviluppato sulla centralità della relazione con il cliente attraverso un modello di servizio digitale



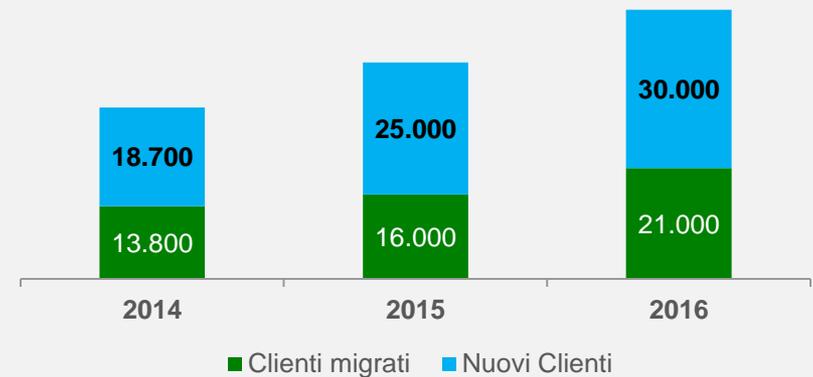
Hello Bank!: i risultati raggiunti al 26 febbraio 2014 e lo scenario 2014-2016

Principali risultati dall'avvio



Dati al 26/02/2014

Obiettivi di acquisizione annuali 2014-2016



La squadra

Nel corso del triennio la squadra di Gestori Hello Team crescerà fino a circa 60 persone a fine 2016, con attivazione di team fisicamente distribuiti sul territorio.

Nel corso del 2014 saranno attivati due nuovi team Hello Bank!:

- DT NO (Milano) entro il primo semestre
- DT SUD entro la fine dell'anno

Lo staffing delle risorse sarà effettuato con il canale della mobilità interna



Hello Bank!: la roadmap dei prodotti e servizi - l'offerta al lancio si arricchisce per incrementare acquisition e raccolta

Offerta al lancio

Ambito	Prodotti	Nome
Daily banking	C/C con remunerazione 	(Hello! Money)
	Bancomat	(Hello! Bancomat)
	Carta di Credito	(Hello! Card)
	Carta Prepagata	(Hello! Free)
Digital services	PFM 	(Hello! Personal)
Insurance	Assicurazione Carta	(Hello! Card No Problem)
Credit	Prestito personale 	(Hello! Project)
	Mutui	(Hello! Home)
Investment & Saving	Risparmio finalizzato 	(Hello! Saving)

Estensione offerta 2014

Ambito	Prodotti
Daily banking	C/C Cointestato
	Scoperto di Conto
	Mobile Payment
Insurance	Reddito protetto
	Avvenire protetto
	Polizza Casa
	Polizza Salute
Credit	CPI Mutui
	Prestito preaccordato
Investment & Saving	Consulenza finanziaria e collocamento prodotti di investimento
	Piattaforma di trading on line

Estensione offerta 2015

Ambito	Iniziative in sviluppo
Investment & Saving	Entrata a regime del nuovo TOL. Sviluppo prodotti AVA, Bancassurance, Risparmio gestito, Previdenza
Credit	Sviluppo offerta su Mutui e Prestiti Personali
Insurance	Sviluppo polizze Web e Protezione.
Daily banking	Incremento operatività e servizi a consumo

PRELIMINARE

2013

2014

2015



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Direzione Risorse Umane

32



Prodotto di acquisizione

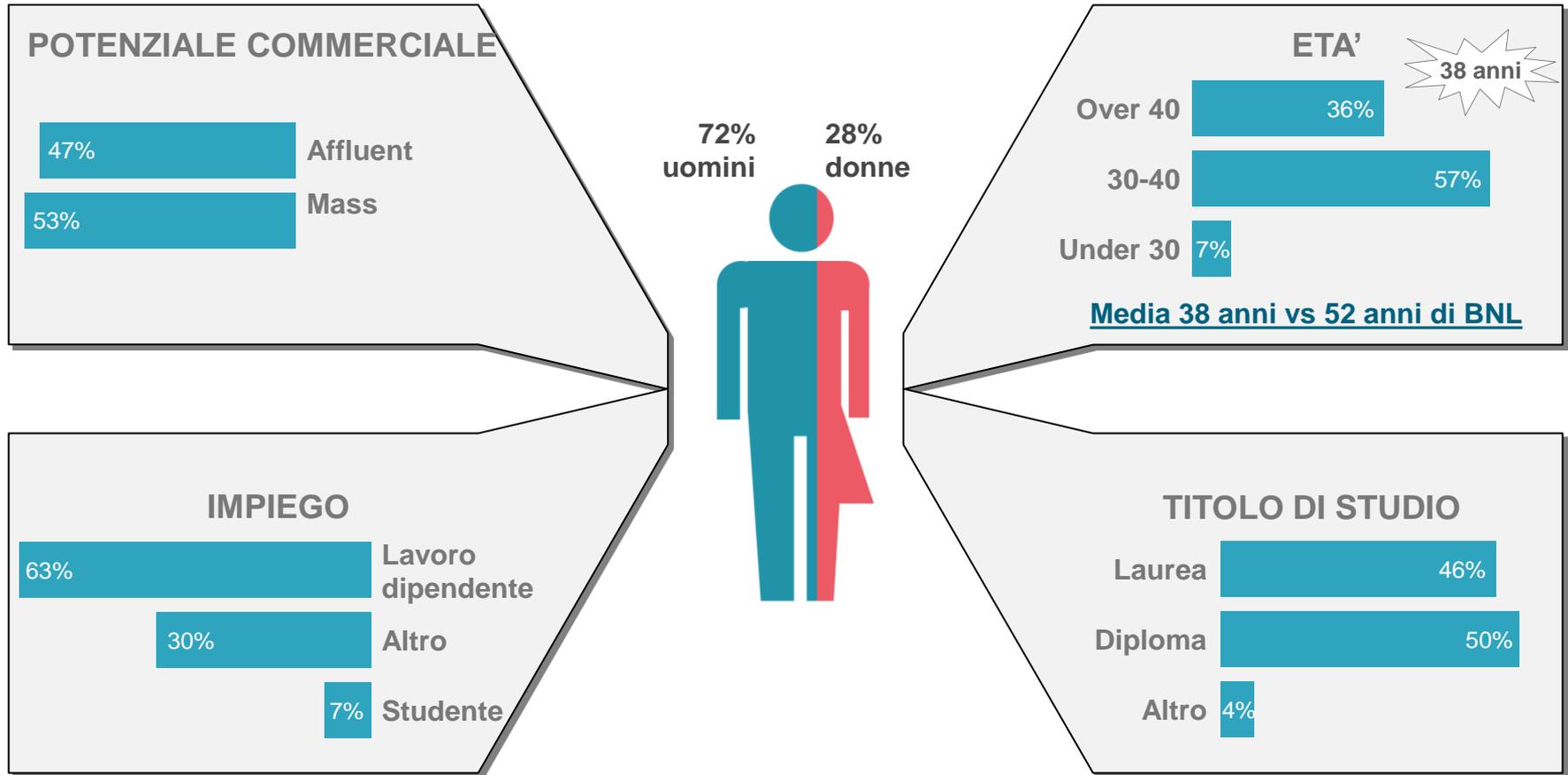


Prodotto di cross-selling



Nuovo prodotto rispetto al portafoglio BNL

Hello Bank!: il profilo dei clienti acquisiti finora conferma il profilo target. Clienti che ad oggi non si rivolgono né alle agenzie né all'offerta online di BNL



Sviluppo e promozione finanziaria: negli ultimi anni il settore ha evidenziato un dinamismo più spiccato rispetto al settore bancario

Contesto di riferimento



- Il segmento **Affluent** sta progressivamente **perdendo volumi a seguito della modifica dei comportamenti** dei clienti e dell'**evoluzione tecnologica**

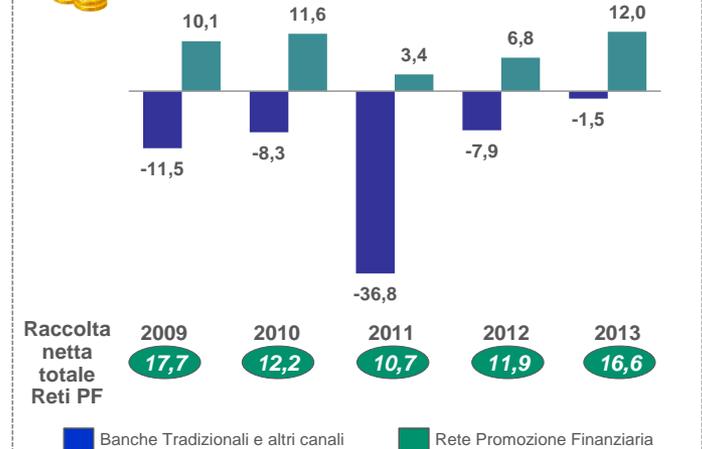


- La **promozione finanziaria** è in **forte espansione** come evidenziato dall'incremento dell'**Asset Under Management*** (+10% 2012 vs 2011) e del **ROE** (ROE medio +24% nel 2012)
- A partire dall'inizio della crisi del 2008**, il settore della promozione finanziaria ha rappresentato il **principale canale di collocamento dei prodotti di investimento**
- Il dinamismo più spiccato del **settore della Promozione Finanziaria** e riconducibile al costante **incremento** di:
 - quota di mercato** nel settore del **Risparmio gestito**;
 - valore proprio **Asset under Management**;
 - profitabilità**.

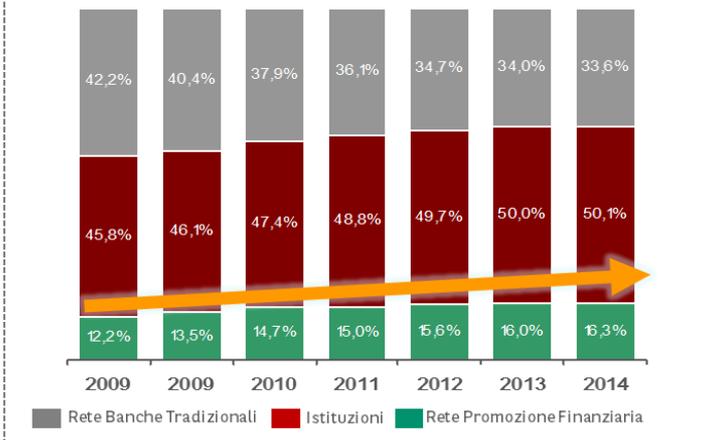
Nell'ambito del **Risparmio gestito** si prospetta il **proseguimento dell'affermazione** del ruolo delle **Reti di Promozione Finanziaria** in coerenza con quanto accaduto dall'inizio della crisi del 2008



Raccolta netta (Fondi-Sicav) per canale (€ Mld)



Assets under Management per canale (%)



Fonte: Assoreti, Assogestioni, Prometeia - KPMG Advisory/Survey on AM business in Italy



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Direzione Risorse Umane

34

Sviluppo e promozione finanziaria: principali obiettivi della creazione della Rete in BNL

La creazione della rete di promozione finanziaria ha l'obiettivo di:

1.

Contribuire al raggiungimento degli obiettivi stabiliti dal Piano Triennale di BNL 2014-2016 attraverso il bilanciamento dell'asset & liability, l'incremento della competitività e la contribuzione all'incremento della base clienti

2.

Completare il modello distributivo tradizionale e introdurre un modello di business indipendente dalla Rete fisica di Agenzie ma integrato ad essa (a casa/ presso il luogo di lavoro del cliente)

3.

Essere complementare ai canali di distribuzione tradizionali e allineata all'alto grado di innovazione tecnologica che BNL sta introducendo all'interno del proprio modello di servizio

4.

Avviare la creazione di un canale per incrementare il cross selling di Gruppo nel mercato Italia

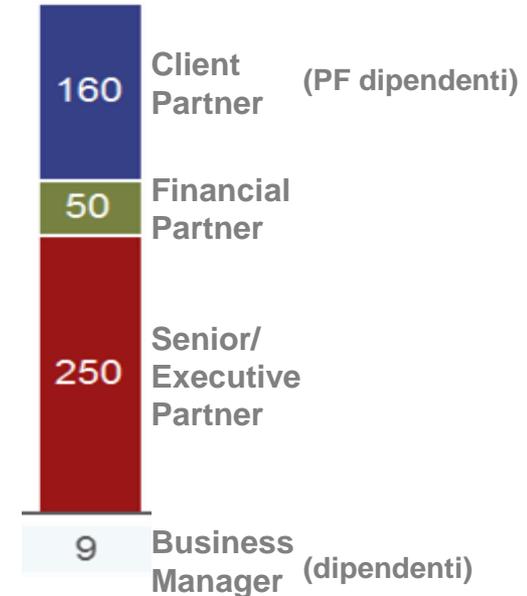
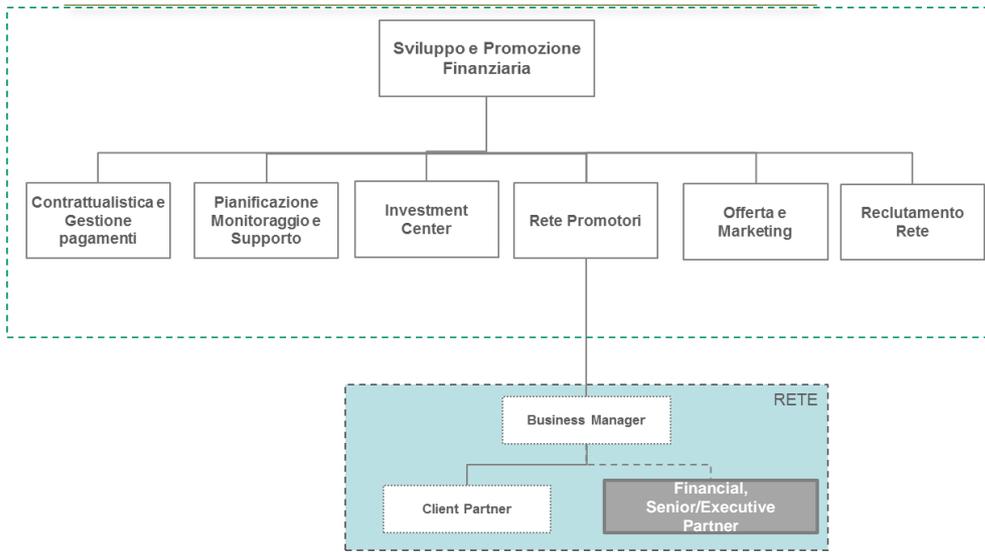
5.

Mantenere alto il livello di attenzione in relazione alla conformità delle operazioni e alle linee guida della Compliance coinvolgendo la D. Legale, la D. Compliance e IG-HI



Sviluppo e promozione finanziaria: la rete aumenterà fino a raggiungere il target complessivo di 460 promotori entro il 2016

Struttura organizzativa SPF in fase di avvio



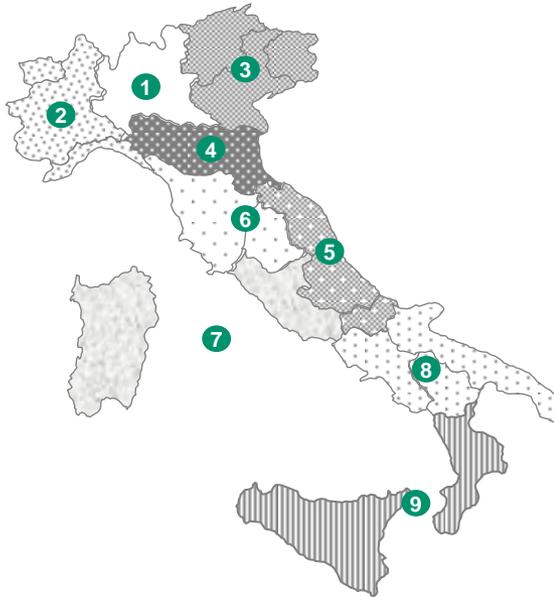
I Ruoli*

- **Business Manager:** Dipendenti BNL che gestiscono la rete di promotori, collaborano alla definizione e all'assegnazione del budget
- **Client Partner:** Dipendenti BNL la cui mission è quella di sviluppare e fidelizzare nuova clientela e acquisire nuove masse curando il raggiungimento degli obiettivi assegnati in sinergia con le Agenzie e le altre filiere commerciali
- **Financial Partner:** Neolaureati, selezionati e formati per ottenere l'iscrizione all'Albo dei Promotori finanziari ed operare come Promotori Agenti (junior)
- **Senior/ Executive Partner:** Promotori agenti reclutati da altre Reti e altre Banche.



Sviluppo e promozione finanziaria: nel 2014 la rete territoriale interna raggiungerà 77 promotori

Nel corso dell' anno la rete interna sarà composta da:
 • 9 **Business Manager** e 77 **Client Partner** (PF Dipendenti)



Area SPF	Client Partner		Business Manager	
	Gen 2014	31.12.2014	Marzo 2014	31.12.2014
1 Lombardia				
2 Piemonte, Val d'Aosta, Liguria	14	30-40	4	4
3 Veneto, Friuli, Trentino				
4 Emilia Romagna				
5 Marche, Abruzzo e Molise				
6 Toscana e Umbria	15	20-30	3	3
7 Lazio e Sardegna				
8 Campania, Puglia e Basilicata	9	10-20	1	2
9 Sicilia e Calabria				
Totale	38	77	8	9

- Il popolamento della rete dei dipendenti avverrà con mobilità interna anche cross filiera
- L'inserimento al ruolo è accompagnato da un programma di formazione e change management, articolato tra aula, TOJ e successivi follow up.
- Per chi non è iscritto all'Albo dei PF è previsto un corso di formazione dedicato al superamento dell'esame di l'abilitazione.



Sviluppo e promozione finanziaria: una gestione dedicata per abilitare l'operatività dei colleghi coinvolti nel nuovo modello di business

Orario di servizio

Orario di ingresso flessibile 8.30 - 10.30 con correlativo spostamento dell'orario uscita

Mobilità

Attivazione di una copertura assicurativa Kasko per i danni conseguenti all'utilizzo dell'auto personale del dipendente per motivi di servizio (attivazione da Aprile 2014)

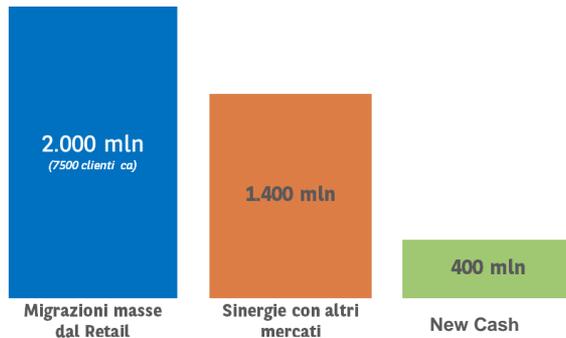
Incentivante

Sistema incentivante "dedicato" ai "PF" dipendenti/sviluppatori, basato oltre che sulla componente quantitativa del portafoglio anche su quella qualitativa



Private Banking: continua l'investimento con incremento delle sinergie interne

I numeri del 2013



Risultati commerciali



La squadra: +21 persone

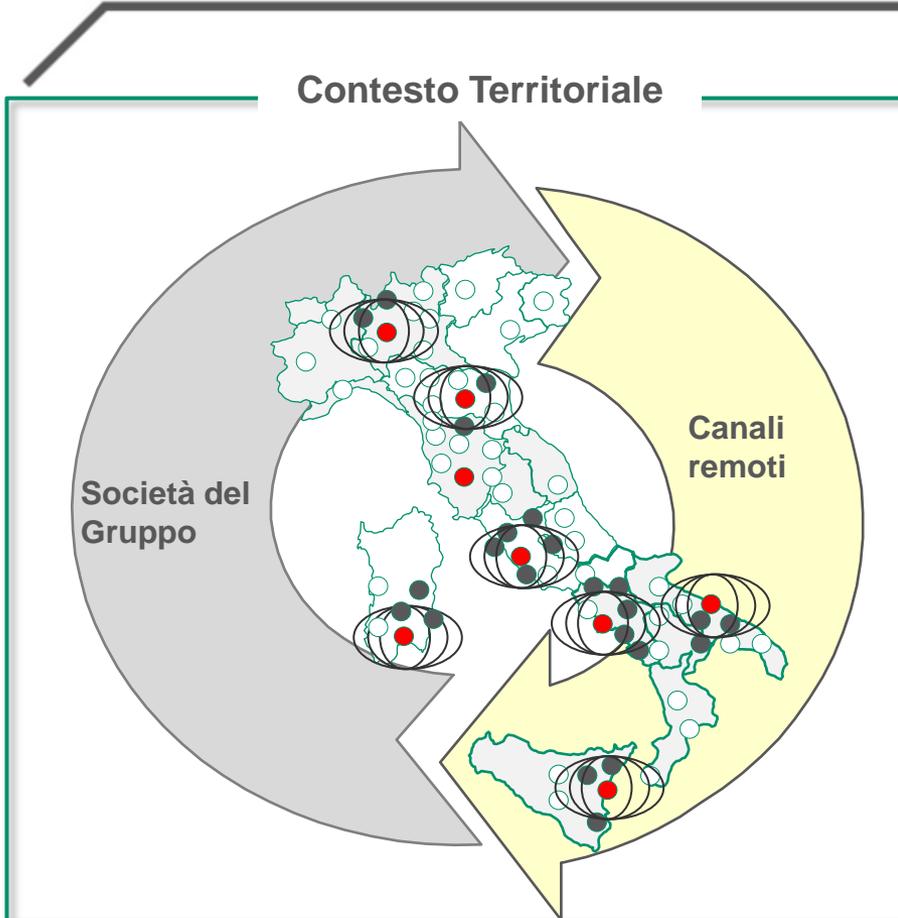
Gli obiettivi del triennio

-  5 mld new cash
-  37 mld AuM
-  Incremento sinergie con il Corporate e le Imprese
-  Ulteriore sviluppo di 41HCs al 2016 (tramite mobilità interna, da SdG e ingressi da mercato)

**OBIETTIVO AL 2016
DIVENTARE IL 3° PRIVATE BANKING IN ITALIA**



Razionalizzazione della Rete Agenzie: evoluzione verso un modello sempre più integrato e multicanale



In Europa e nel Gruppo sono in corso **iniziative di trasformazione della Rete** e anche **BNL** conferma e rafforza le iniziative di **evoluzione della Rete Territoriale**

Obiettivi

Ottimizzare il Cost/ Income della Rete

Evolgere il Modello di Servizio e migliorare la Customer Experience

Sfruttare le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie

Sinergie commerciali con le Società del Gruppo

Principali interventi

Ottimizzazione della Rete

- Razionalizzazione HUB
- Razionalizzazione Agenzie

Nuovi Modelli di servizio

- OpenBNL
- "Agenzia Europa"
- Remote Advisory



Razionalizzazione della Rete: la revisione dei Gruppi di Agenzia è finalizzato a favorire l'efficacia dell'azione distributiva e la flessibilità sul territorio

DT	AREA	HUB AS IS	HUB TO BE
Centro	Lazio Sud, Abruzzo e Molise	Chieti (4)	Chieti/Pescara (10)
		Pescara (6)	
	Roma Est	L'Aquila (5)	L'Aquila/Teramo (9)
		Teramo (4)	
Roma Nord e Litorale Laziale	Roma Salario (7)	Roma Salario/Esquilino (14)	
	Roma Esquilino (7)		
		Roma Balduina (4)	-
Nord Est	Triveneto Est	Piave (5)	-
	Triveneto Ovest	Alto Vicentino (5)	-
Nord Ovest	Lombardia Nord e Novara	Lago Maggiore (5)	-
		Lecco e Sondrio (4)	-
	Milano	Mil. Baggio Fiera (5)	-
		Mil. Est e Prov. (5)	-
Sud	Campania e Calabria	Pen. Sorrentina (5)	-

I razionali

- **Bilanciamento della complessità** di alcuni hub, riequilibrando lo sforzo gestionale e commerciale
- **Ottimizzazione delle distanze**, migliorando di conseguenza la gestione dei trasferimenti

140



129



Razionalizzazione della Rete: chiusura di 20 Agenzie nel 2014

I razionali

La selezione delle agenzie è stata fatta in stretta collaborazione con i territori e valutando:

- **Potenziale di sviluppo della Piazza**
- **Cost/Income** dell'agenzia
- **Ubicazione Agenzia** e presenza di **altre Agenzie nelle vicinanze**
- **Situazione immobiliare**
- **Migrabilità** dei clienti verso altre Agenzie
- Presenza di **convenzioni vincolanti** (es. tesoreria per Enti)

Agenzie che non esprimono performance in linea con gli investimenti effettuati e non manifestano ulteriore potenziale di sviluppo

Traiettorie 2014

	DT	Agenzie	Totale	Non * isolate	Isolate
III trim 2014	Nord Est	• Ag. 2 Trento, Ag. 2 Venezia	2	2	-
	Nord Ovest	• Ag. 35 Milano, Ag. 2 Monza	2	2	-
	Centro	• Ag. 87 Roma, Ag. c/o CAR Guidonia	2	1	1
	Sud		-	-	-
IV trim 2014	Nord Est	• Ag. Aer. Mil. 51 Stormo, Ag. Aer. Mil, Ag. Villorba, Ag. Latisana, Ag.5 Trieste, Ag. Rastignano	6	5	1
	Nord Ovest	• Ag. 39 Milano, Ag. 4 Genova, Ag. 2 Bergamo, Ag. 3 Brescia	4	4	-
	Centro	• Ag. 11 Firenze, Ag. 79 Roma, Ag. 73 Roma, Ag. Latina 2	4	4	-
	Sud		-	-	-
Totale			20	18	2

La traiettoria è stata definita tenendo conto del rilascio della soluzione per la **portabilità del conto**

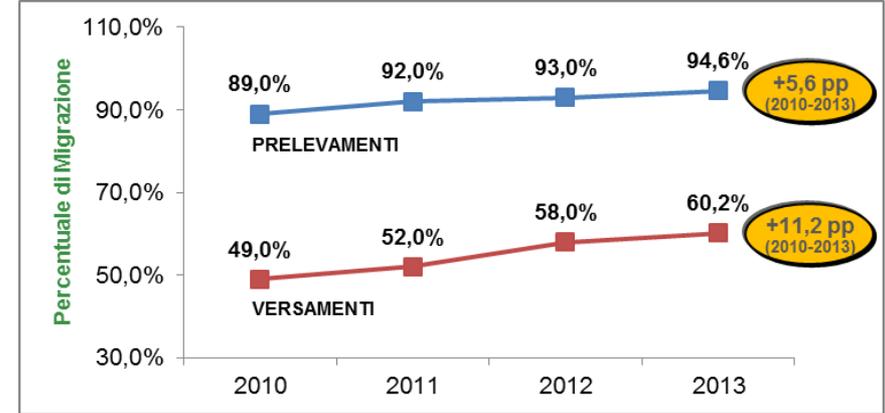
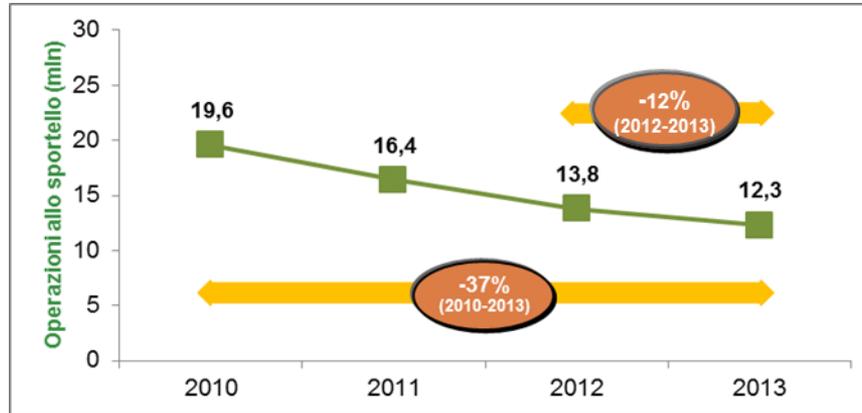


Razionalizzazione della Rete: dall'analisi condotta sono state identificate ulteriori Agenzie oggetto di razionalizzazione entro il 2015

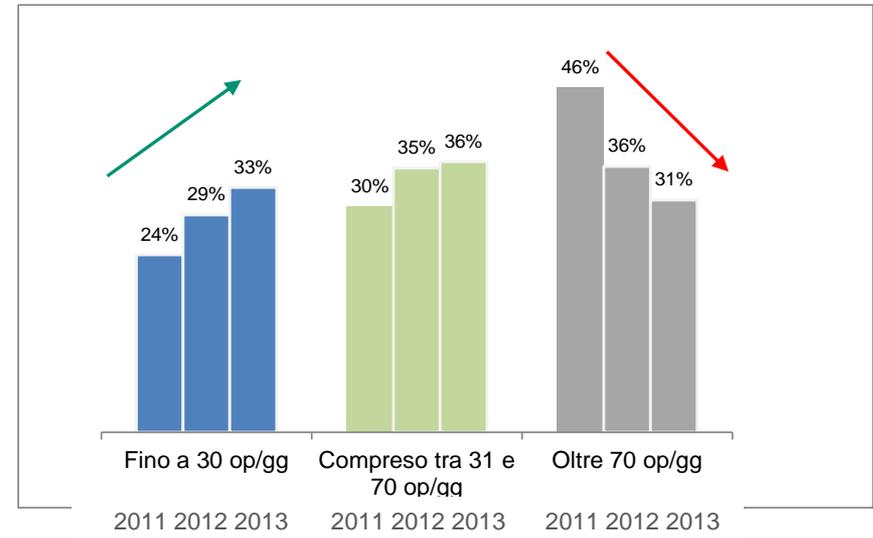
	DT	Agenzie	Totale
2015	Nord Ovest	15-17	44-52
	Nord Est	18-20	
	Centro	7-9	
	Sud	4-6	



Nuovi modelli Agenzia: i nostri clienti prediligono sempre più i canali diretti e diminuiscono ancora le operazioni allo sportello



Distribuzione % delle agenzie per numero di operazioni allo sportello



Nello stesso periodo la diminuzione dei ruoli di sportello è stata di circa il 30%



Nuovi modelli Agenzia: l'evoluzione del modello operativo e il calo delle operazioni di cassa determinano una riduzione ulteriore dei ruoli di operatività di sportello

Razionali del dimensionamento degli operativi

- Introduzione di modelli di servizio senza servizi di cassa (OpenBNL)
- Consolidamento delle Agenzie con **chiusura pomeridiana dell'operatività di cassa**
- Incremento della **migrazione delle operazioni** di cassa verso canali alternativi:
 - Prelevamenti: 94,6% [+5,6 pp (2010-2013)]
 - Versamenti: 60,2% [+11,2 pp (2010-2013)]

Riduzione ulteriore dei ruoli di operatività di sportello del 8% nel triennio 2014-2016

«Animazione» del canale sportello

Per sostenere una macchina operativa di sportello sempre più «snella», nel corso del 2014 saranno creati dei ruoli dedicati all'animazione della filiera di sportello fisicamente dislocati sul territorio a diretto riporto della Gestione Operativa-DG (uno per DT)

Obiettivi

- Coaching dei ROG
- Supportare di DGA e DAR nella governo della macchina operativa
- Contribuire alla qualità del servizio e al presidio dei piani di mitigazione conseguenti ai controlli
- Condivisione best practices
- Agevolare comunicazione Centro – Rete su tematiche operative (DIT/PAC)
- Supportare la messa a terra di nuovi modelli operativi/servizio



Nuovi modelli Agenzia: organico minimo per il funzionamento di una agenzia

La presenza minima di organico che consente l'apertura di una agenzia senza incorrere in rischi operativi e di sicurezza è di 2 persone

Le agenzie saranno in ogni caso presidiate da un preposto

- Verrà emanata la normativa con le istruzioni operative per la Rete nel caso in cui l'organico dell'agenzia sia inferiore al minimo previsto



Nuovi modelli Agenzia: Open BNL



Agenzia completamente focalizzata sull'attività **commerciale** e di **consulenza**.

Operatività cash è garantita dalle 2 macchine atm multifunzione presenti nell'area self e gestite centralmente con l'utilizzo di servizi erogati da società partner.

Criteria per la trasformazione delle Agenzie tradizionali in Agenzie Open BNL:

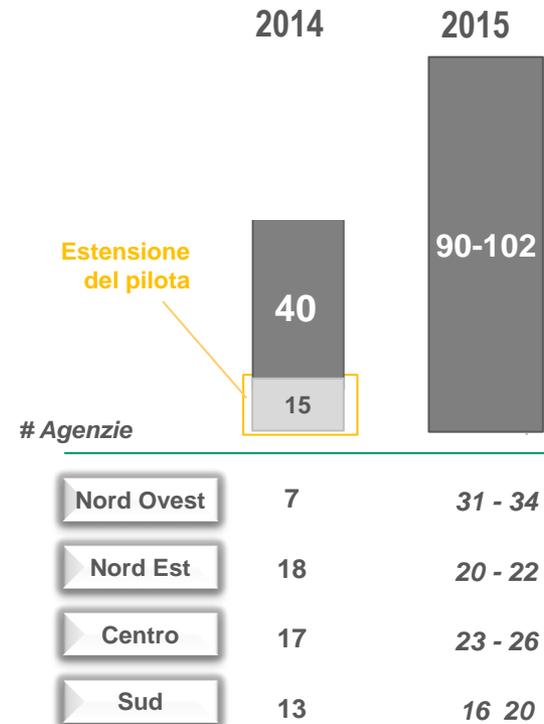
- # operazioni sportello /giorno (30)
- distanza dall'Agenzia più vicina (2 km)
- # clienti Business (30)
- Presenza di convenzioni vincolanti o specifiche opportunità commerciali



Nuovi modelli Agenzia: a seguito delle evidenze del pilota, il nuovo modello di servizio sarà ulteriormente esteso entro il 2015

I risultati del pilota

Ambito	Evidenze
Customer Satisfaction	<p>Apprezzato il nuovo modello di servizio (+7% CS totale) con focus su :</p> <ul style="list-style-type: none"> potenziamento dei servizi ATM (+12% CS) rinnovamento del layout di Agenzia (+11% di CS)
ATM	<p>Migliorato l'indice di disponibilità degli ATM:</p> <ul style="list-style-type: none"> 99,70% in prelievo, +1,20% vs media Rete 99,54% in versamento, +2,41% vs media Rete
Opportunità di contatto	<ul style="list-style-type: none"> Aumento del numero di clienti contattati (+39%) Incremento degli appuntamenti (+8%)
Nuovo modello di servizio	<p>Focalizzazione sulla consulenza con valorizzazione della multicanalità</p> <ul style="list-style-type: none"> + 15% possessori canali diretti + 22% carte bancomat + 23% prelievi ATM / + 22% versamenti + 25% altre operazioni ATM + 3% operazioni su bnl.it



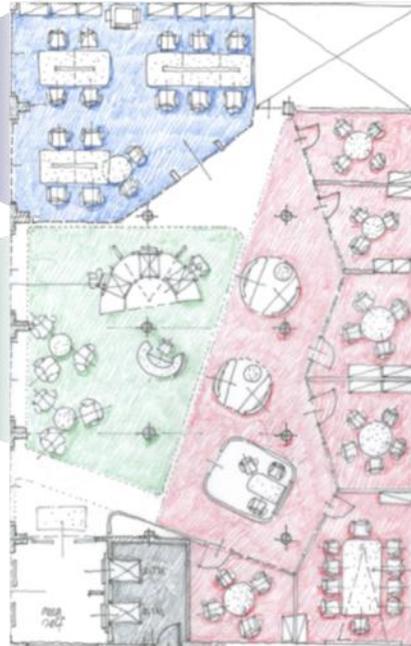
Nuovi modelli Agenzia: l'Agenzia Europa è un nuovo concept innovativo dedicato alle Agenzie più grandi

1 Business Center

- **Open space** con nuove postazioni di lavoro (da 8 a 24 posti) **per i ruoli di agenzia e/o risorse del Gruppo** (es.: SPF, BNL Finance)
- **Nuove dotazioni tecnologiche** (wi-fi, tablet, ...) per favorire flessibilità nella mobilità all'interno dell'agenzia

2 Area «Ingaggio»

- **Nuovo spazio di accoglienza del cliente** con corner dedicati utilizzabili da tutto il personale di Agenzia
- **Corner dell'innovazione** dedicato alla promozione di **prodotti / servizi innovativi**
- Area **Self service H24** con ATM MF



3 «Gestione e Sviluppo»

- **Salottini** di diverse dimensioni (da 2 a 8 posti) a disposizione **per la consulenza e la vendita dei prodotti** alla clientela
- **Display con contenuti informativi e di prodotto dinamici, profilati** automaticamente sulla base dell'utilizzatore del salottino
- **I-room** per servizio di remote advisory
- **Sala Educare**

Locale sicuro

Locale ATM: *completamente separato dall'agenzia (modello OpenBNL)*
Intera filiera di automazione a gestione completamente esternalizzata

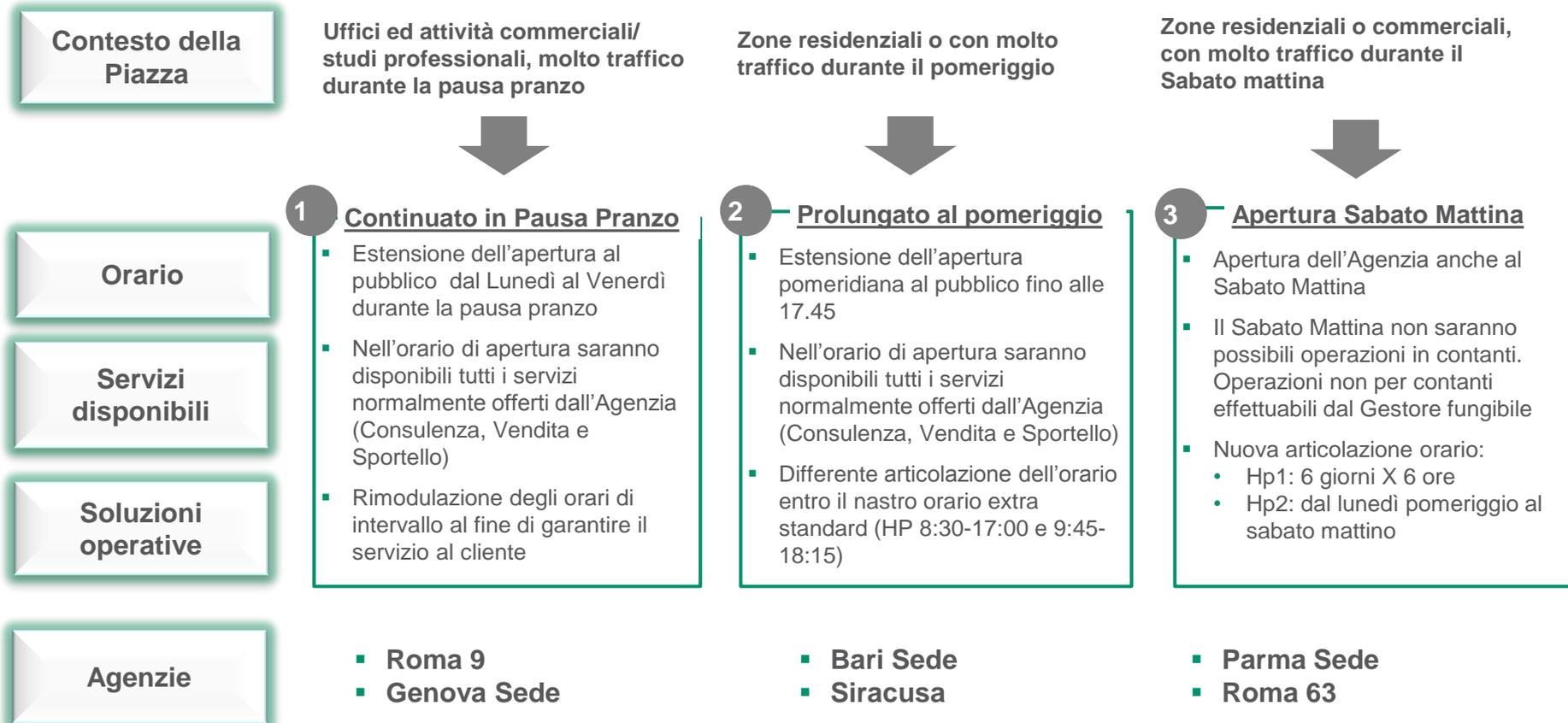
Elementi distintivi del modello

- **Innovazione** del format di agenzia abilitata dalle **nuove tecnologie**
- **Self service** per le operatività di **cassa**
- **Modernità e Customer experience**
- **Flessibilità** logistica e **ottimizzazione spazi e costi** operativi
- L'attivazione di un concept «store» BNPP in cui il cliente può fruire a 360° dell'offerta del Gruppo

Nella seconda parte del 2014 sarà lanciata la prima «Agenzia laboratorio» a Roma. Il progetto prevede il coinvolgimento attivo dei colleghi di rete nella definizione del modello



Nuovi orari di lavoro: in alcune agenzie sarà adottato un orario esteso di apertura al pubblico con 3 differenti modelli di Servizio per favorire ulteriori opportunità commerciali su specifiche piazze



Servizio di Web Advisory: consente servizi di consulenza a distanza a supporto dei colleghi in Agenzia grazie all'allestimento di una sala dedicata (I-Room)

Agenzie in cui attivare il servizio

La scelta delle agenzie in cui attivare preliminarmente il servizio è stata fatta osservando:

- **Profilo della clientela** e propensione all'utilizzo del servizio
- **Disponibilità degli spazi** in Agenzia
- **HUB** come sede preferenziale al fine di permettere un'offerta di servizi completa
- **Agenzie lontane da Hub** o **agenzie piccole** per garantire la qualità del servizio al cliente anche in assenza di risorse con competenze specialistiche

39 agenzie sono già state allestite



I fattori abilitanti



Un sistema on line di prenotazione che consente in pochi step di prenotare l'Agenda dello Specialista (nuovo tool eSlot)



Investimenti per ampliare la banda dati delle Agenzie interessate al fine di migliorare la qualità dei collegamenti audio e video



Nuovi allestimenti in Agenzia (I-Room e monitor multimediali dotati di webcam) per creare le migliori condizioni di accesso al servizio



Animazione e comunicazione dedicata a tutte le risorse coinvolte per accompagnare il cambiamento e valorizzare al massimo il servizio per il Cliente

95 Agenzie da abilitare entro la fine del 2014



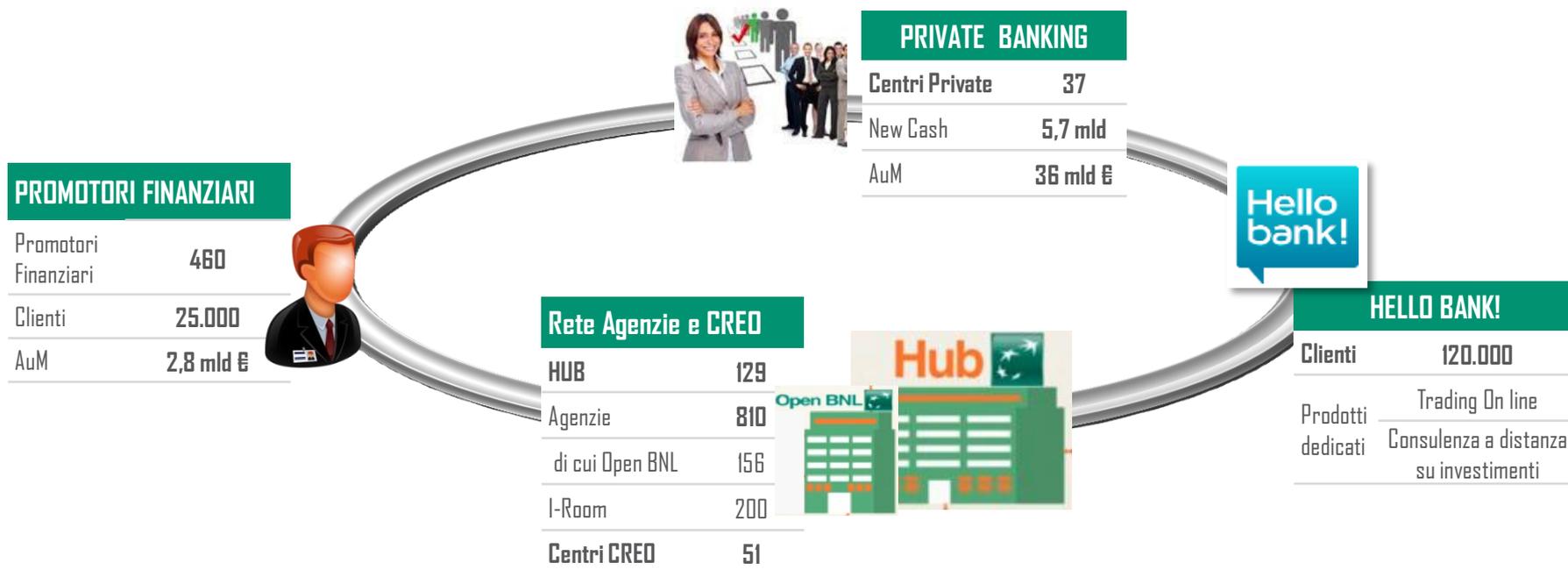
BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Direzione Risorse Umane

51

L'obiettivo del prossimo triennio è la crescita attraverso modelli di servizio integrati e sinergici



La Rete sarà sempre più Banca del Territorio con un modello di servizio integrato e multicanale per creare valore in maniera efficiente



I risultati del 2013 confermano il peso del CRSC nella strategia commerciale del Retail, con la creazione nel 2014 di un terzo Polo a Bologna

Sviluppo delle vendite a distanza

Nel 2013 - 6 prodotti attivati in vendita:

- canali diretti;
 - polizze carte no problem,/casa/ salute;
 - carte di credito preapprovate;
 - prestiti preapprovati
- 2.600 pezzi venduti

Contatti del CRSC

Contatti 2013: 4,1 mln chiamate entrate (+37%) su 2012, di cui 2,1 mln su operatore, oltre a 0,35 mln chiamate outbound.

BNL Risponde: 309 agenzie servite, 840K clienti, 700K chiamate gestite dal CRSC.

Obiettivi

1 **Apertura di un nuovo CRSC BNL a Bologna**

2 **Liberazione risorse per la rete commerciale**

Apertura nuovo CRSC a Bologna

- **Polarizzazione** su Milano delle attività del sito **DOP di Bologna** con reimpiego delle risorse sul nuovo CRSC e su ruoli di fabbisogno Banca sul territorio
- Eventuale rafforzamento con **mobilità** anche **cross-filiera**
- **Rilascio di risorse dalla struttura di CRSC (Roma e Firenze) alla rete commerciale** con assorbimento delle relative attività sul nuovo CRSC di Bologna

Benefici

- Rafforzamento della **presenza geografica** dei siti di CRSC al nord abilitando la disponibilità di risorse da inserire sulla rete commerciale
- **Rafforzamento della rete commerciale con i profili rilasciati dal CRSC**
- Messa a piano dell'**operazione** di **polarizzazione** DOP Bologna- Milano

Avvio dell'iniziativa nel II semestre del 2014



Spostamento della sede del Polo CRSC di Firenze da Sesto Fiorentino a Prato

Sede nel Centro Città

L'individuazione di una nuova Sede è stata avviata per rispondere alle richieste delle OO.SS. di riallocare il Polo CRSC di Firenze su una sede meno periferica.

Razionalizzazione immobiliare

Il Polo verrà allocato al piano terra dell'immobile di proprietà di via Bettino (sede ex Filiale di Prato) in locali attualmente non utilizzati.

Impatto sulle persone

L'organico di Sesto è attualmente composto da 58 risorse, che verranno tutte riallocate sulla nuova sede (distante 13 Km dall'attuale) a parità di condizioni: impianto attuale di turni, orari giornalieri e pause.

Tempistiche

Il piano di lavoro prevede il trasloco entro l'estate 2014.



Programma Collection: riduzione del costo del rischio attraverso un'efficiente gestione dei crediti irregolari

Collection ha l'obiettivo di ridurre il COR standard per il Mercato Individuals, attraverso l'efficientamento dei modelli operativi e organizzativi e mettendo a fattor comune le sinergie di Gruppo

Ambiti di azione

Principali leve di intervento

Miglioramento efficacia ed efficienza del modello operativo AGENAM

- Revisione del **motore di clustering** per una migliore **segmentazione** della clientela in ottica **rischio/valore** e definizione di relative **strategie di gestione**
- Organizzazione del lavoro per **fasi distinte**

Razionalizzazione del modello organizzativo AGENAM

- **Polarizzazione** dei **presidi AGENAM di Rete**
- **Specializzazione** dei **ruoli** e dei **siti**
- **Gestione sinergie infragruppo** per polarizzazione siti
- **Chiusura** siti marginali con **meno di 3 persone**

Cross-fertilization BNL-Findomestic

- **Condivisione** delle **Best Practice** di **Gruppo**
- **Mutua valorizzazione** delle **competenze** attraverso **interazione** e **scambio di skill, informazioni e strumenti**

Pilota avviato a gennaio 2014 sulla DTR&P Centro



Programma Collection: l'introduzione del nuovo modello di gestione amichevole è sostenuto da un piano di change management

Ambito

Principali Iniziative



Cross –
Fertilization di
persone e
processi di
lavoro

- «**Inserimenti mirati**» di risorse Findomestic sui siti Agenam:
- Attivazione di **sinergie** nello **svolgimento di attività comuni** (es. Rintraccio)



Formazione

- **Definizione di moduli formativi con condivisione delle Best Practice di Gruppo**
- **Assessment competenze per definizione** fabbisogno formativo specifico
- **Percorsi formativi dedicati con attività "classiche" (aule) e "on site" (training on the job)**



Comunicazione

- **Coinvolgimento** nell'iniziativa del **management del territorio** (DTRP/Resp. Crediti, Resp. Agenam) e **sensibilizzazione dei ruoli di Rete** (in particolare DAG / GRP)



Accentramento gestione reclami: Revisione del processo e attivazione di nuclei specialistici con accentramento logistico

Cosa è stato fatto

La riallocazione organizzativa della Gestione Reclami nella Gestione Operativa ha sinora consentito di:

- soddisfare la richiesta di terzietà della struttura che presidia il processo rispetto alla funzione commerciale (normativa Bankitalia)
- passare da una gestione del reclamo prettamente commerciale (con grande rilevanza della prossimità) ad un presidio più efficace dell'intero processo con attenzione anche agli aspetti reputazionali e di compliance

Cosa manca

Fasi ancora da attivare per il completamento del processo riorganizzativo:

- Attivazione di nuclei specialistici con accentramento logistico (base uno - sede Roma);
- Ridefinizioni delle attività core e ripresa attività sulle mediazioni
- Revisione dei processi operativi per ridurre i tempi di lavorazione
- Creazione di centri di eccellenza a presidio delle competenze

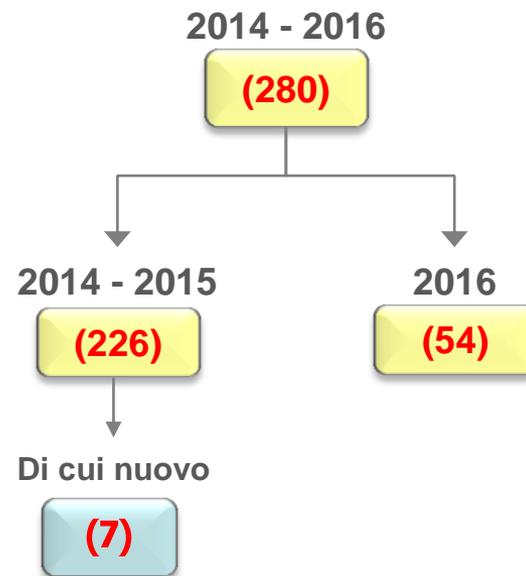


Gli impatti sugli Organici per la Divisione Retail & Private nello scenario 2014 - 2016

Sintesi degli interventi da realizzare

- Hello Bank!
- Evoluzione Del Progetto Di Sviluppo E Promozione Finanziaria
- Rafforzamento del Mercato Private
- Razionalizzazione della Rete Agenzie:
 - Nuovi Modelli Di Agenzia
 - Nuovi Orari di lavoro Al Pubblico
 - Servizio Di Web Advisory
- Creazione di un nuovo Polo CRSC BNL
- Programma Collection
- Accentramento Gestione Reclami

Sintesi impatto Cantieri (HCs)



Agenda

1. Il contesto di riferimento
2. Risultati e obiettivi BNL 2014 - 2016
3. Il nuovo Scenario 2014 -2016: i cantieri di business per Polo
 - Retail & Private
 - **Corporate & P.A.**
 - Operations
 - Rischi
 - IT
 - Funzioni Centrali
 - Corporate Investment Banking
4. Sintesi scenario HR 2014 – 2016



Avanzamento Scenario 2013-2015 (1 di 2)

I cantieri della Divisione Corporate

CANTIERE	DESCRIZIONE	STATUS AVANZ.TO
1 «Small Corporate»	<ul style="list-style-type: none">▪ Migrazione al Retail della clientela sotto la soglia di 7,5 mln€▪ Chiusura dei portafogli “junior” e contestuale unificazione del ruolo di responsabile di relazione corporate▪ Riallocazione della frazione di clienti non migrata dei portafogli “junior”	Completato
2 Rifocalizzazione Assistenti Commerciali	<ul style="list-style-type: none">▪ Focalizzazione del ruolo su attività commerciali e maggior disintermediazione dai processi amministrativi▪ Assegnazione sistematica al follow-up commerciale di alcuni clienti	Completato
3 Semplificazione processo del credito	<ul style="list-style-type: none">▪ Analisti Crediti → Definizione di un approccio specializzato per i gruppi di maggior rilievo e complessità relazionale▪ Middle Office → Adeguamento della struttura ai ridotti carichi di lavoro, per la contrazione dei volumi su KYC e derivati; presa in carico da parte del Middle Office delle attività di censimento di nuovi clienti, KYC, accensione del primo rapporto C/C e fido▪ Medio Lungo Termine → Accentramento della predisposizione dei contratti e di attività complesse quali i frazionamenti; standardizzazione della contrattualistica su finanziamenti di piccolo importo.	In corso Completato Completato



Avanzamento Scenario 2013-2015 (2 di 2)

I cantieri della Divisione Corporate

CANTIERE	DESCRIZIONE	STATUS AVANZ.TO
4 Presidio Crediti Irregolari	<ul style="list-style-type: none">• Creazione di un nuovo ruolo di rete per il coordinamento delle azioni dei Gestori Irregolari Corporate (GIC) con interventi formativi dedicati inerenti le novità normative correlate alla legge fallimentare e le ricadute sull'operatività corrente	Completato
5 Riorganizzazione Fixed Income	<ul style="list-style-type: none">▪ Riorganizzare i due canali di vendita (Accesso diretto e Specialisti Fixed Income) all'interno di un unico team regionale collocato nella struttura della Direzione Territoriale Corporate▪ Semplificazione dei processi▪ Ampliamento della gamma di prodotti venduta dagli Specialisti con nuovi prodotti di raccolta▪ Integrazione nel perimetro corporate dell'attività di fixed income rivolta al settore pubblico	Completato
6 Razionalizzazione modello distributivo di Rete	<ul style="list-style-type: none">▪ Nuovo assetto territoriale di rete▪ Riallocazione da DRP presso la Divisione Corporate del ruolo di Responsabile Sinergie Corporate con contestuale ridenominazione in "Responsabile Sinergie Private"	Completato



Sintesi delle nuove progettualità della Divisione Corporate

Nuovo Scenario 2014 -2016

OBIETTIVI

Crescita selettiva e Valorizzazione

PROGETTUALITA'

- Proseguimento del percorso di crescita selettiva e di valorizzazione della Divisione Corporate iniziato nel 2013, sia in Rete sia in Direzione Centrale, articolando la clientela in Centri Affari e Centri Gestione Crediti.

FOCUS

Tav.1

In corso

Semplificazione processi operativi

- Completamento del processo di razionalizzazione de modello di servizio del medio lungo termine
- Revisione perimetro di competenze sui processi di «Entrata in Relazione», «processi amministrativi post delibera» e «gestione documentale operatività in Derivati OTC»

Tav.2

In completamento

Evoluzione del ruolo «Specialista Prodotti Finanziari»

- Assunzione del controllo della Financial Product Distribution (ex JV Fixed Income)
- Decentramento degli Hub regionali per l'accesso diretto sulle Direzioni Territoriali
- Completata la convergenza dell'infrastruttura IT a supporto dell'operatività in strumenti finanziari
- Unificare le figure professionali «FP Specialist» e «FP Sales» per omogeneizzare le attività ed accrescere le professionalità dei colleghi (eliminazione del ruolo di «Specialista Prodotti Finanziari (FPS)» a favore del «Sale Prodotti Finanziari»
- Supporto formativo alle persone impattate dalla fusione dei due ruoli

Completato

In corso



Divisione Corporate: obiettivi 2014-2016

I cambiamenti organizzativi e di processo introdotti sono funzionali al raggiungimento dei nostri obiettivi e si articolano in 3 principali azioni

1. **Migliorare significativamente la redditività netta entro il 2016** riducendo drasticamente il Costo del Rischio e spostando il baricentro della clientela verso le aziende target
2. **Continuare a sviluppare la clientela** nei portafogli **Corporate, Grandi Clienti e Pubblica Amministrazione** con un **approccio selettivo e mirato**
3. **Valorizzare gli asset** dei portafogli in **Gestione Crediti** per ampliare le opportunità di crescita ed i volumi



Crescita selettiva e Valorizzazione

CRESCITA SELETTIVA

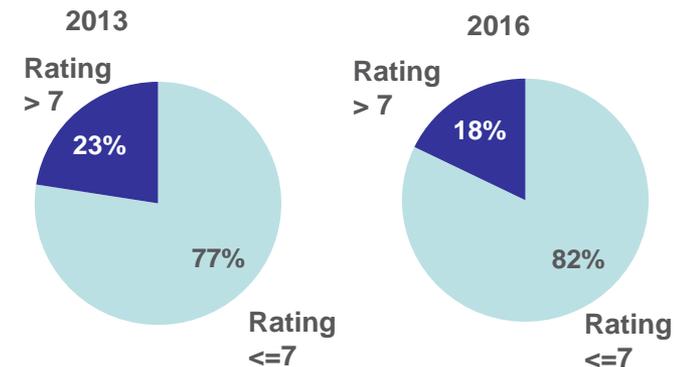
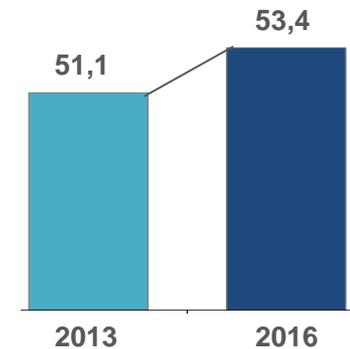
- **Focalizzazione** sulle aziende target, in particolare con **vocazione internazionale** e export-oriented e **specializzazione del modello di servizio**
- **Aumento della base della clientela target**
- **Aumento dell'affidamento medio** sulla clientela target,
- Approccio selettivo e mirato anche sulla **pubblica amministrazione**
- Rafforzamento delle **competenze per accompagnare la clientela target**

VALORIZZAZIONE: RIDUZIONE DEL PROFILO DI RISCHIO

- Miglioramento del business mix e **forte riduzione del costo del rischio**
- Miglioramento degli **Risk Weighted Assets** (Attivi medi ponderati) a parità di impieghi
- Continuo miglioramento delle **competenze creditizie**

REMIX DEL PORTAFOGLIO

Andamento Impieghi (dati in mld)



NECESSITA' DI PROSEGUIRE E RAFFORZARE IL CAMMINO INTRAPRESO



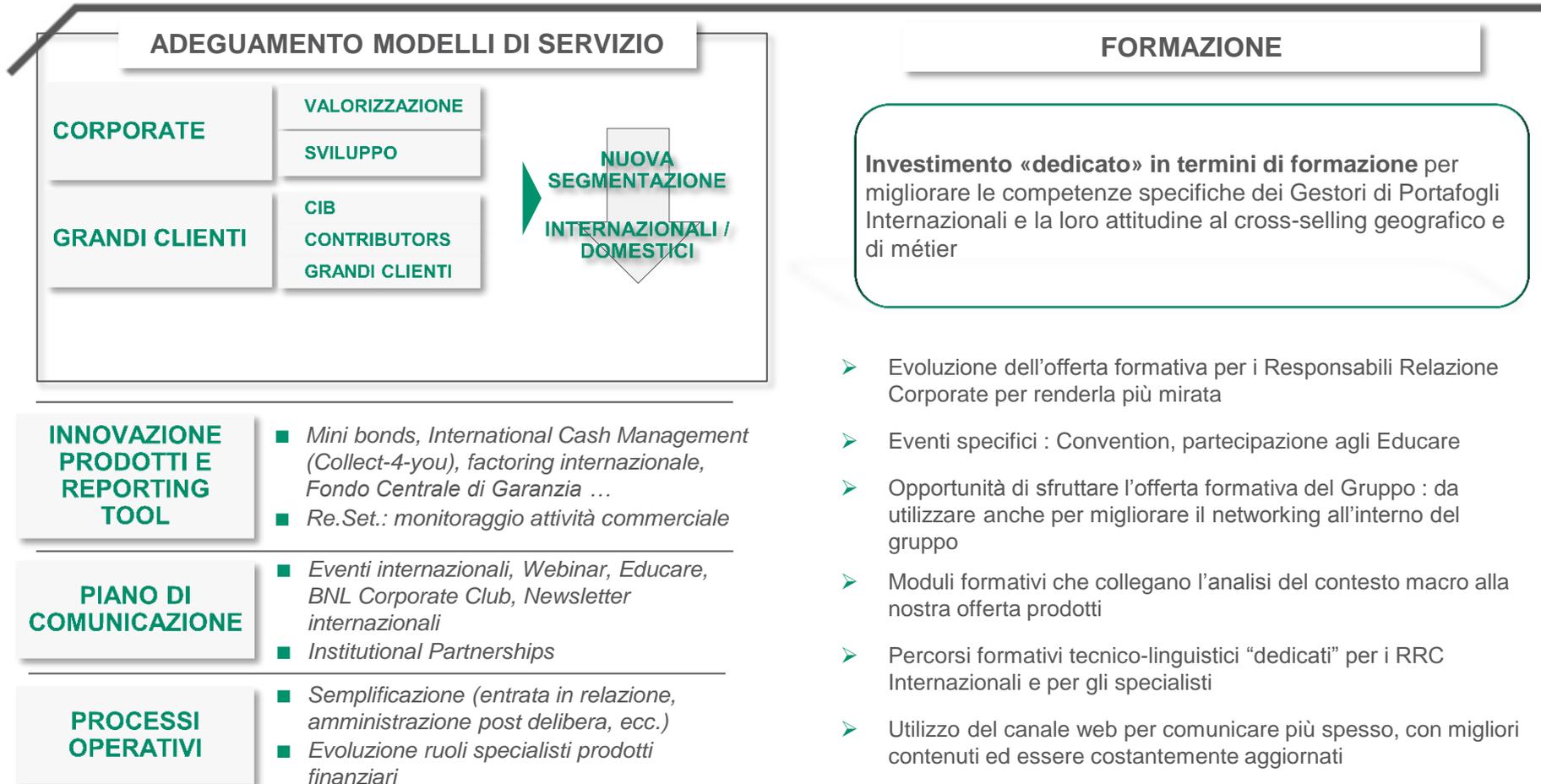
BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Direzione Risorse Umane

64

Crescita selettiva: adeguamento dei modelli di servizio e formazione per migliorare le competenze



Valorizzazione: rifocalizzazione del business mix

L'azione di gestione attenta del rischio è stata portata avanti sin dai primi momenti di deterioramento del contesto economico con la creazione di Affari Speciali e Gestori Irregolari Corporate.

Con il protrarsi della recessione, nel 2013 è stata realizzata la specializzazione del modello di servizio con la creazione della Filiera Valorizzazione per consentire una gestione migliore degli asset con profilo di rischio più alto.

OTTIMIZZAZIONE DEGLI ASSET

STRATEGIA ATTENTA

RIDUZIONE IMPIEGHI SU CLIENTI RISCHIOSI

- Riduzione del numero di portafogli per effetto della contrazione dei volumi sulla clientela a profilo di rischio più alto
- Gestione delle esposizioni e della comunicazione nei confronti della clientela in maniera attenta e responsabile, presidiando puntualmente l'impatto sul costo del rischio e sui rischi operativi

Miglioramento delle competenze:

- Formazione per rafforzare le **competenze** (tecniche e di negoziazione) **dei gestori crediti corporate**
- Formazione per migliorare le **competenze degli analisti** (mappatura competenze creditizie, percorsi formativi)

IMPATTO su HC

Impatto valorizzazione per ruolo	Delta 2014-2016			
	Resp. Rel.ne Corporate	Ass. Crediti	Ass. Comm.	Totale
Totale complessivo	-34/-36	-28/-30	-30/-32	-95



Intensificazione del cross selling

Sfruttare i punti di forza del Gruppo, l'ampia gamma di prodotti e servizi, per migliorare il servizio al Cliente

CROSS SELLING CORPORATE & INVESTMENT BANKING



Intensificazione **sinergie su specifici business target** (fixed income, corporate bond equivalent, prodotti per la pubblica amministrazione, ecc.)

CROSS SELLING PRIVATE BANKING



Aumento della raccolta e
Potenziamento sinergie con il private banking



ULTERIORI SINERGIE CON ALTRI POLI BNP PARIBAS NELL'AMBITO DEL PIANO italia

**CONTRIBUTO AGGIUNTIVO DEL PIANO ITALIA
ALLO SVILUPPO DEL CORPORATE**



Completamento razionalizzazione modello di servizio MLT

- ❑ La forte contrazione degli impieghi di MLT ha richiesto modifiche di natura organizzativa e di processo al modello attuale per gestire un presidio efficiente delle attività e dei rischi correlati.
- ❑ Il nuovo modello ha previsto una nuova riarticolazione delle attività fra rete e centro

Leve del nuovo modello

Mantenimento delle competenze commerciali MLT nell'ambito delle strutture della Divisione Corporate

Riconciliazione del modello creditizio MLT con il modello vigente sul Breve Termine

Creazione di strutture specialistiche in Divisione ed Apac

Rilascio attività amministrative ad Apac Crediti e presidio del Mercato fino alla stipula

Cosa abbiamo Fatto

- ❑ Creazione Struttura Contrattualistica MLT in DCOR
- ❑ Riallocazione attività perfezionamento ed erogazione presso strutture Apac
- ❑ Revisione/aggiornamento degli schemi contrattuali

In corso di completamento

- ❑ Roll Out del Modello sulla DT Nord Est e DT Nord Ovest



Completamento della riallocazione delle attività del Middle Office nell'ambito del CAT e delle strutture specialistiche di Operations

Ambito di attività	Descrizione	Struttura ricevente
Entrata in Relazione e KYC	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Creare un centro di competenza unico per la gestione dei processi di entrata in relazione ed autorizzazione KYC 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Apac <p>Le risorse Addetto Middle Office interessate al trasferimento alla DOP sono quelle delle piazze di Milano, Roma, Firenze e Monza</p>
Attività amm.ve post delibera creditizia	<ul style="list-style-type: none"> ❑ L'attività consiste nella predisposizione della documentazione contrattuale propedeutica alla resa operativa dei fidi ed al perfezionamento delle garanzie 	
Attività di gestione documentale in Derivati OTC	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Trasferire le attività di predisposizione e gestione della documentazione propedeutica all'operatività in Derivati OTC ai FPS assicurando il mantenimento delle competenze nelle DT ❑ Trasferire il monitoraggio delle irregolarità amministrative in Direzione Centrale 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ FPS ❑ DCOR

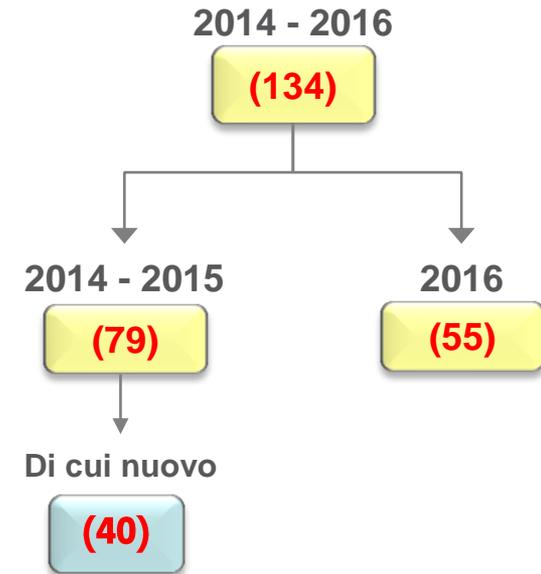


Gli impatti sugli Organici per la Divisione Corporate nello scenario 2014 – 2016

Sintesi degli interventi da realizzare

- Crescita selettiva e Valorizzazione
- Semplificazione processi operativi
- Evoluzione del ruolo “Specialista Prodotti Finanziari”

Sintesi impatto Cantieri (HCs)



Agenda

1. Il contesto di riferimento
2. Risultati e obiettivi BNL 2014 - 2016
3. Il nuovo Scenario 2014 -2016: i cantieri di business per Polo
 - Retail & Private
 - Corporate & P.A.
 - **Operations**
 - Rischi
 - IT
 - Funzioni Centrali
 - Corporate Investment Banking
4. Sintesi scenario HR 2014 – 2016



I cantieri della Direzione Operations

Avanzamento Scenario 2013-2015

CANTIERE	DESCRIZIONE PRINCIPALI PROGETTI	STATUS AVANZ.TO
Polarizzazioni e Riassetto Organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progressiva concentrazione su Milano del back office crediti Corporate e concentrazione su Roma del back office crediti Retail ▪ Spostamento dei Flussi Internazionali da Mestre a Torino e Milano e spostamento dei Flussi Domestici territoriali su Mestre ▪ Spostamento Tesoreria di Palermo su Roma ▪ Razionalizzazione dell' Assistenza commerciale Flussi 	In corso
Riprese di Attività e Nuove Attività	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Localizzazione delle attività relative al Middle Office Corporate su Milano e su Bologna ▪ Localizzazione delle attività «Salto Rata» su Roma 	In corso
Progetti IT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Banca Paperless ▪ Generazione del codice data matrix sull'assegno finalizzato alla riduzione dei fenomeni di truffa e all'efficientamento del modello operativo legato alla gestione della stampa degli assegni ▪ Applicativo a supporto dell'attività di trade finance (BNL Trade) 	In corso



I cantieri della Direzione Operations – linee guida

Qualità del servizio al Cliente, execution eccellente, rapidità e certezza nelle risposte e nell'assistenza, customer satisfaction

Specializzazione, polivalenza e formazione continua

- Prosecuzione del processo di specializzazione delle competenze dei siti con ulteriore incremento delle attività a Base 1 e Base 2 e supporti formativi dedicati ai colleghi di nuovo ingresso. A fine 2014 circa il 96% delle attività sarà polarizzato su uno o al massimo due siti.
- Costituzione di poli geografici che servono in una logica end to end ed in modo dedicato segmenti di clientela. In particolare:
 - ✓ Creazione di un polo «Corporate» nel Nord Ovest con servizi dedicati su attività di post delibera e Middle Office dei Crediti M/L termine, Flussi Internazionali e Trade
 - ✓ Creazione di un polo «Retail» nel Centro-Sud con attività di Crediti B/T, Mutui, Successioni e Digital Bank
- Rafforzamento della polivalenza, avviata nel 2013 con alcune azioni pilota (es. Mutui), sviluppata quale leva strategica per abilitare la gestione dei picchi operativi e favorire lo sviluppo delle competenze delle persone

Semplificazione della struttura

- Prosecuzione del processo di razionalizzazione e di riassetto delle strutture organizzative in coerenza con il modello operativo e gli obiettivi di business

Automazione e investimenti IT

- Rafforzamento degli investimenti IT per semplificare e automatizzare i processi e aumentare la copertura del paperless nei processi ent to end



Conferma dei principali progetti di Polarizzazione 2014 già previsti e comunicati

1. Razionalizz. Flussi domestici*

Apr-Giu



2. Razionalizz. UAC Flussi*

Apr-Giu



3. Flussi internazionali su TO e MI*

Mar-Apr



1. *Accentramento dei Flussi domestici sul sito di Mestre*
2. *Razionalizzazione dell'Assistenza Commerciale Flussi con accentramento delle attività su Mestre (ambito domestico) e su Milano (ambito internazionale)*
3. *Creazione Polo unico Flussi internazionali su Milano e Torino*

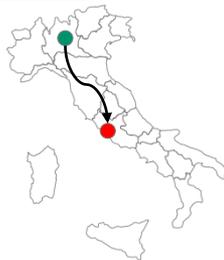
4. Post Delib. MLT Corp. su Milano*

Maggio



5. Credito BT Retail su Aldobrand.*

Mar-Mag



6. Tesoreria su Aldobrandeschi*

Giugno



4. *Accentramento back office crediti Corporate su Milano*
5. *Accentramento back office crediti Retail su Roma*
6. *Creazione Polo unico Tesoreria*



Conferma Ripresa 2014 – Middle Office Corporate

MO Corporate – Post Delibera su MI*

Marzo



MO Corporate – EIR PG su Bologna*

Marzo



- *Razionalizzazione entrata in relazione persone giuridiche su Bologna e successivo accentramento dell' attività su Milano.*
- *A fronte della ripresa di attività del Middle Office Corporate 17 persone passeranno alla Direzione Operations*



Sintesi delle nuove progettualità della Direzione Operations finalizzate a migliorare la qualità del servizio ed aumentare la customer satisfaction

Nuovo Scenario 2014 -2016

OBIETTIVI

Polarizzazione e razionalizzazione strutture organizzative

Semplificazione e Automazione dei Processi

Adeguamento a variazioni di volumi attività

Miglioramento Assistenza al cliente

PROGETTUALITA'

- Prosecuzione nella creazione di Centri di Eccellenza (piano di polarizzazioni), con concentrazione delle lavorazioni a «Base1», eccezione fatta per attività critiche che necessitano di poli di back-up (es. Bonifici a Base 2)
 - Razionalizzazione organizzativa con riduzione del numero delle strutture (GPAC, APAC e UP/UAC)
 - Ripresa di attività che presentano affinità con lavorazioni DO, al fine di raggiungere una gestione dei processi in logica end-to-end
 - Chiusura dei siti di Verona, Genova e Bologna
 - Polivalenza
- Interventi ACE, volti alla riduzione degli sprechi e al miglioramento della qualità del servizio e della customer satisfaction
 - Interventi di BPR, con l'obiettivo di semplificare ulteriormente i processi Banca
 - Interventi IT ad alto impatto, per il raggiungimento dell'automazione dei processi con conseguente aumento dell'efficienza e riduzione del margine di errore
- Incremento atteso dei fabbisogni per maggiori volumi derivanti da iniziative del Mercato (Hello Bank! e Sviluppo e Promozione Finanziaria)
 - Riduzione dei fabbisogni attesa da piano di valorizzazione Corporate
- Tempi certi di risposta e di soluzione dei problemi

FOCUS

Tav.1

Tav.2

Tav.3



Le polarizzazioni 2014 porteranno alla chiusura dei siti di Bologna, Verona e Genova

Obiettivi

Soluzioni identificate

Benefici

1 Chiusura sito Bologna

- Trasferimento dell'attività di entrata in relazione delle persone giuridiche su Milano
- Le circa 40 persone considerate nel perimetro saranno riqualficate sulla piazza di Bologna nel seguente modo:
 - Circa 30 persone andranno ad alimentare la nuova struttura di Contact Centre DRP che verrà costituita sul sito
 - Le restanti persone verranno ricollocate su altri ruoli di fabbisogno sulla piazza

- Creazione per la DOP di un polo unico Corporate su Milano
- Impiego di persone in sovradimensionamento su Milano
- Liberazione di persone «commerciali» sulla piazza di Roma per la DRP

2 Chiusura sito Verona

- Trasferimento attività di bonifici internazionali sulle piazze di Milano e Torino
- Ricollocazione delle 12 persone su ruoli di fabbisogno della DOP sulla piazza di Mestre

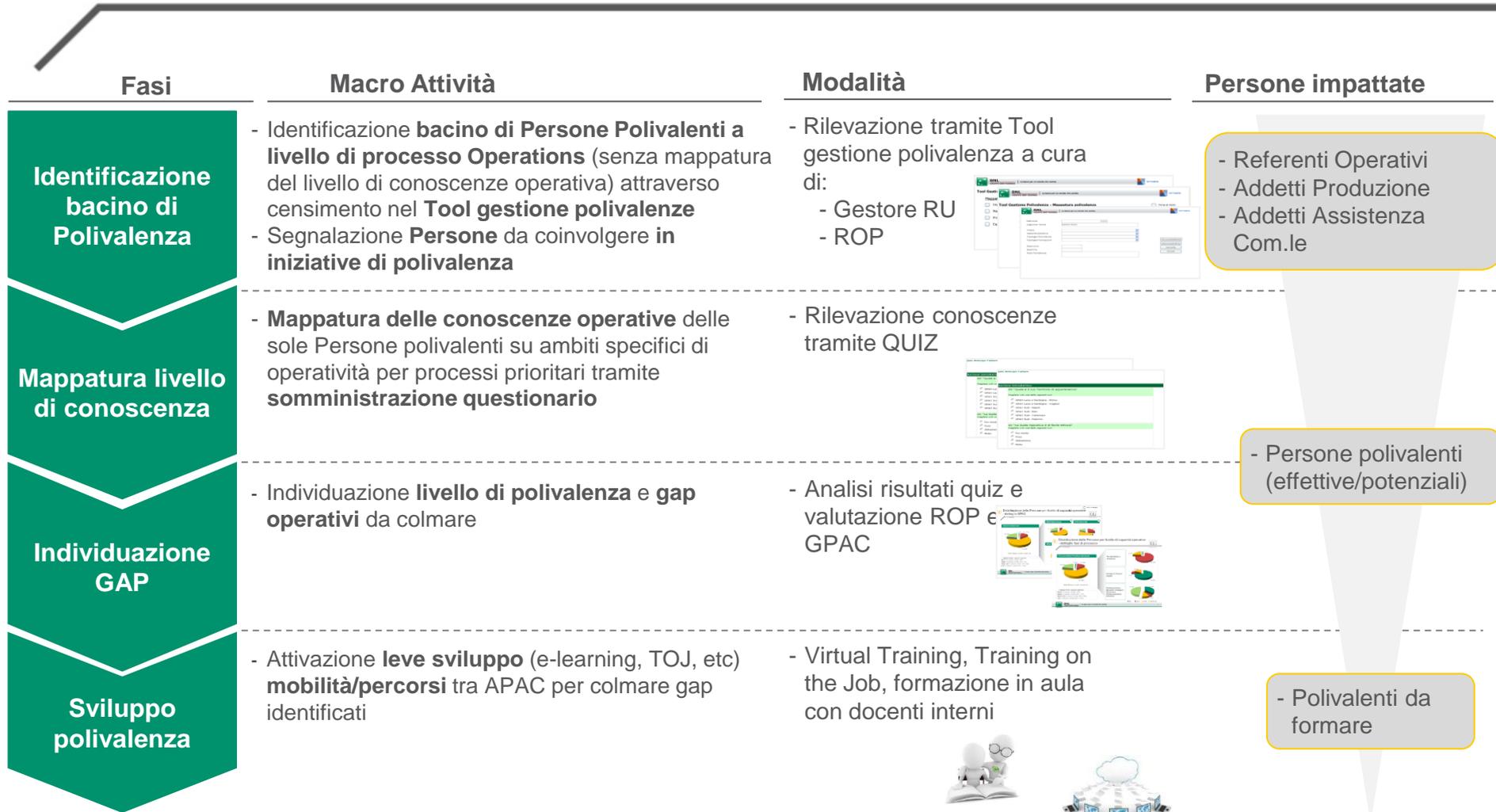
- Attuazione del modello industriale con realizzazione di economie di scala
- Miglior presidio del rischio operativo e della qualità del servizio

3 Chiusura sito Genova

- Trasferimento attività di sistemazione anomalie anagrafiche ed estinzione conti correnti speciali sui siti di Milano e Torino
- Ricollocazione delle 10 persone sulla piazza

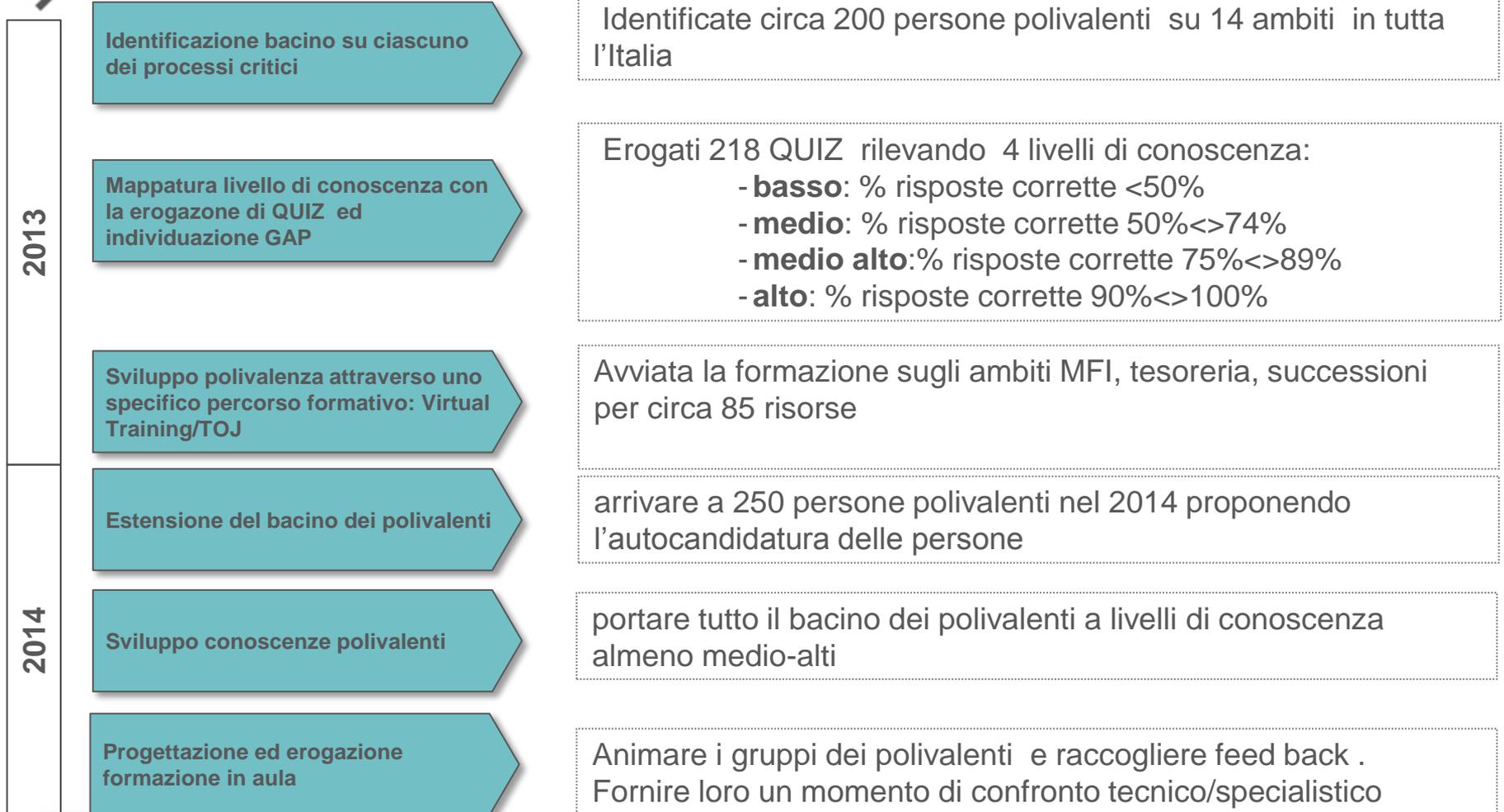


Polivalenza: Processo di mappatura delle conoscenze operative



Polivalenza – azioni realizzate nel 2013 e pianificate nel 2014

Attività



Progetti IT: Focus su Banca Paperless

Aggiornamento traiettoria 2014-2016 (Sportello, Back Office, End to End)



Obiettivi

Demat Sportello



- Eliminazione documenti cartacei per operazioni eseguite a sportello

BO Paperless



- Lavorazione di Back office totalmente senza carta attraverso l'implementazione e l'integrazione dei seguenti applicativi:
- Document Acquisition: per acquisire e dematerializzare i documenti cartacei
- Workstation: processo standardizzato per la lavorazione delle pratiche
- Document Generation: per la generazione dei documenti finali

Piattaforma End To End



- Piattaforma per la dematerializzazione dei contratti in logica End to End su tutti i canali, dalla fase di vendita alla fase di perfezionamento ed archiviazione

Gestione Documentale



- Implementazione di un'applicazione che consente di mettere a disposizione documenti del cliente (resi elettronici) su più processi



Benefici per Cliente

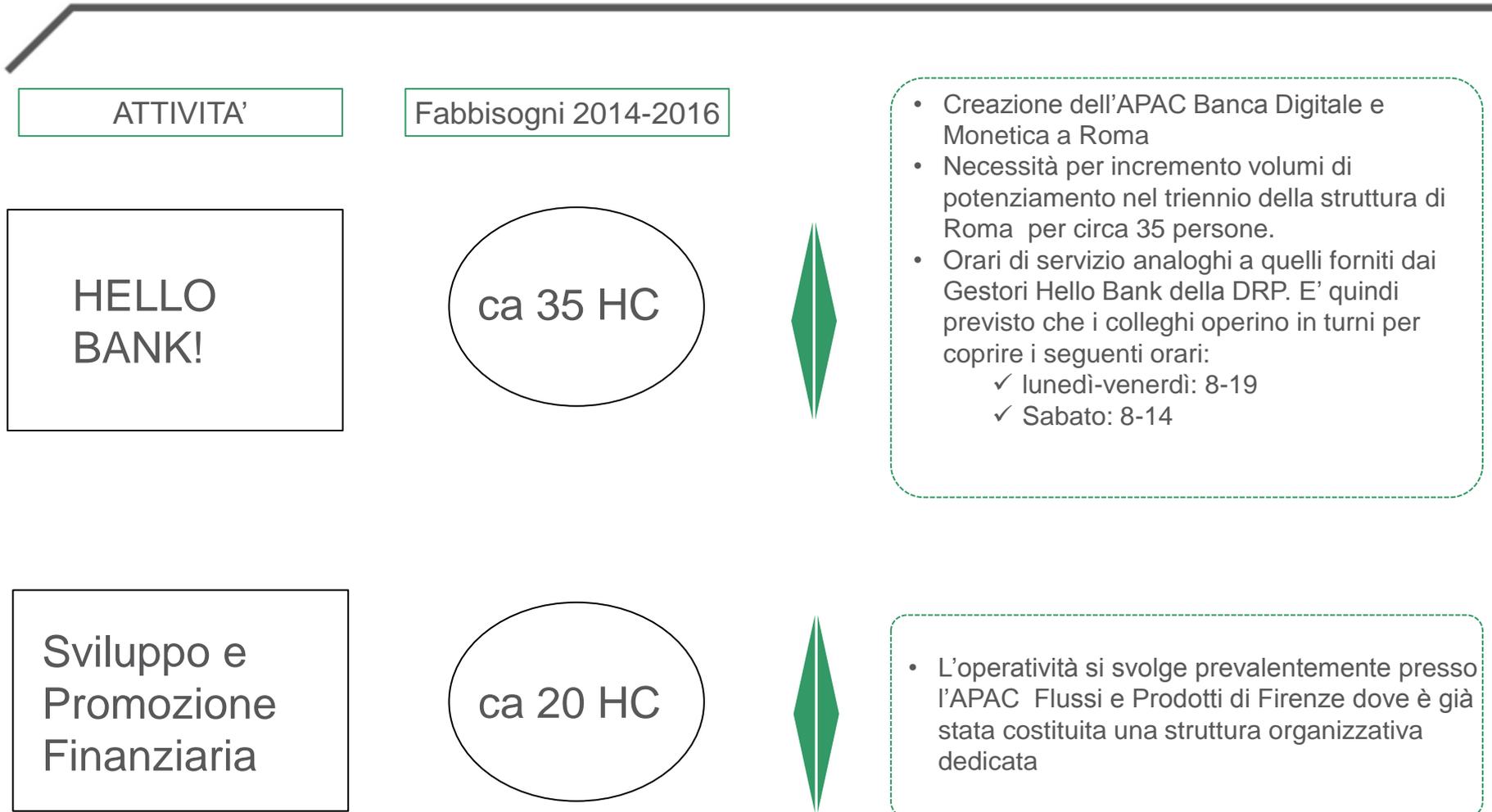
- Documentazione per cliente in formato elettronico con possibilità di riceverla via email/home banking
- Razionalizzazione del numero di firme sui contratti
- Integrazione dei canali di vendita e possibilità di gestire le operazioni passando da un canale di vendita all'altro (es. inizio dell'acquisto di un prodotto su web e finalizzazione operazione in agenzia)
- Riduzione costi legati alla produzione della doc. cartacea (stampa, gestione materialità,..)

Benefici per Banca

- Riduzione costi legati alla produzione della documentazione cartacea (stampa, gestione materialità,..)
- Riduzione rischi operativi
- Semplificazione dell'operatività



Principali Nuove attività: evoluzione di Hello Bank! e Sviluppo Promozione Finanziaria

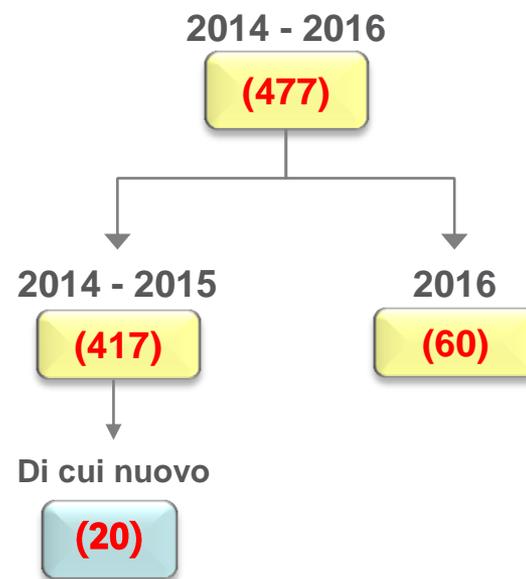


Gli impatti sugli Organici per la Direzione Operations nello scenario 2014 – 2016

Sintesi degli interventi da realizzare

- Polarizzazione e razionalizzazione strutture organizzative
- Semplificazione e Automazione dei Processi
- Adeguamento a variazioni di volumi attività
- Miglioramento Assistenza al cliente

Sintesi impatto Cantieri (HCs)



Agenda

1. Il contesto di riferimento
2. Risultati e obiettivi BNL 2014 - 2016
3. Il nuovo Scenario 2014 -2016: i cantieri di business per Polo
 - Retail & Private
 - Corporate & P.A.
 - Operations
 - **Rischi**
 - IT
 - Funzioni Centrali
 - Corporate Investment Banking
4. Sintesi scenario HR 2014 – 2016



I cantieri della Direzione Rischi

Avanzamento Scenario 2013-2015 e Nuovo Scenario 2014-2016

CANTIERE/ OBIETTIVI	DESCRIZIONE	STATUS AVANZ.TO
Programma Unico del Credito (PUC)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programma avviato all'inizio del 2010 con lo scopo di semplificare ed ottimizzare il processo del credito per la clientela Corporate e Retail, intervenendo su iter deliberativi, regole del credito e metodologie: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fase 1: modifica processi ▪ Fase 2: realizzazione sinergie 	In corso Fase 2
Accentramento attività Monitoraggio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accentramento in direzione centrale delle attività di analisi retrospettive e controlli di merito e regolarità formale precedentemente realizzate in Rete: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fase 1: attivazione strutture centrali e trasferimento attività ▪ Fase 2: realizzazione sinergie su strutture di Rete 	In corso Fase 2
Ottimizzazione Direzione Generale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenziamento strutture centrali DR per le attività connesse a framework controlli, rischi di liquidità, rischi operativi e controlli permanenti ▪ Semplificazione del processo di concessione a Istituzioni Finanziarie ▪ Realizzazione in generale di interventi di micro-ottimizzazione delle strutture centrali 	In corso
Basel 2 Pillar I Credit Risk Program	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programma per l'evoluzione degli strumenti e dei processi interni di BNL per la gestione del rischio di credito attraverso l'utilizzo di modelli interni di rating (Basilea 2 IRBA) ▪ Previsto il rafforzamento delle strutture di Certificazione B2C Italy e Convalida Modelli in ottica Basilea 2 per lo svolgimento a regime delle attività di controllo di competenza 	In corso Tav.1
Gestione Asset Problematici	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisione Modello Operativo ▪ Ottimizzazione processi operativi ▪ Nuovo Modello di portafogliazione – gestione Asset problematici di BNL 	In corso Tav.2
Renaming Ruoli	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ridenominati i seguenti ruoli di rete: Analista Crediti Corporate, Analista Crediti Retail, Analista Valorizzazione Corporate, Analista Valorizzazione Retail 	In corso Tav.3



Basel 2 Pillar I Credit Risk Program: obiettivi del Programma

Il contesto di riferimento

- ❑ A fine 2013 BNL ha ricevuto l'autorizzazione da parte dell'Organo di Vigilanza all'utilizzo del proprio **Sistema di Rating Interno per il calcolo del rischio di credito sul perimetro «Imprese Corporate» e «Amministrazioni Centrali e Banche Centrali»**
- ❑ Gli interventi evolutivi hanno consentito di consolidare l'importante ruolo del Sistema di Rating Interno quale strumento essenziale nella gestione del rischio di credito, con impatto su diversi ambiti:
 - **Implementazione dei modelli di rischio interni**, sviluppati ed evoluti sui dati progressivamente aggiornati per valutare il profilo di rischio della clientela e la perdita attesa sui crediti concessi ad un dato gruppo di clienti (portafoglio)
 - **Adozione dei modelli interni nel framework di politiche creditizie e nell'articolazione delle deleghe**
 - **Evoluzione della Pratica Elettronica di Fido (PEF) e dei processi di monitoraggio**, basati anche sui rating interni
 - **Adeguamento dei processi di provisioning e del sistema incentivante delle Divisioni**

Prossimi passi

- ❑ **I parametri di rischio calcolati** con modelli interni sono attualmente utilizzati anche sul perimetro Retail e nel corso del 2014 la Banca ha previsto l'estensione del **Sistema di Rating Interno** al processo di calcolo del capitale di vigilanza posto a presidio del rischio **sui relativi portafogli di clientela**
- ❑ In particolare, sulla base del piano di lavoro definito internamente, le milestone sul perimetro Retail prevedono il **consolidamento del framework dei modelli interni con il conseguente invio dell'istanza di autorizzazione agli Organi di Vigilanza** (autorità prudenziale francese e Banca d'Italia)
- ❑ **Sono in corso i colloqui con Banca d'Italia** per tracciare il piano di azione complessivo, che include gli accessi ispettivi dell'Organismo di Vigilanza e che prevedibilmente porterà al **completamento del percorso di autorizzazione all'utilizzo del Sistema di Rating Interno per il calcolo del rischio di credito entro il 2014**



Gestione Asset Problematici: modello di business/ organizzativo

Linee guida di ridisegno

Gestione Asset Problematici

Posizioni selezionate di elevato valore estraibile

Pianificazione e gestione operativa

Portfolio mgmt e collateral management

Gestione Operativa
Recupero Crediti

Gestione industrializzata (Credit Management)

Outsourcing stragiudiziale

Gestioni in pool

Gestione specialistica (Asset Management)

Secured

Unsecured

Large Account

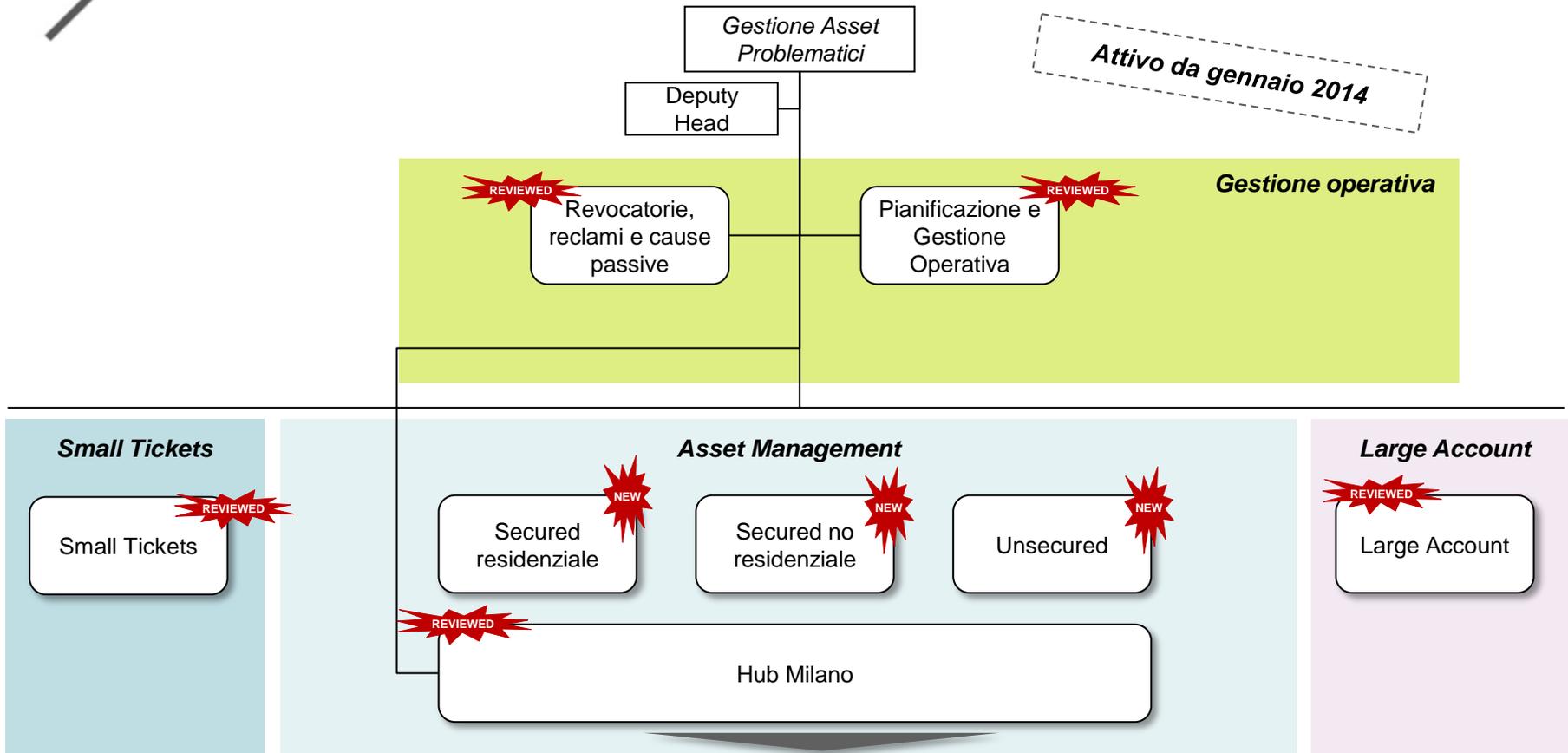
Posizioni a basso valore aggiunto sia in termini di importo che di efficacia delle azioni

- 1 Evoluzione della struttura di Closing e Pianificazione attraverso:
- costituzione di un **nucleo di risorse specializzate** a presidio delle attività di: animazione, project office interno, analisi e valorizzazione dei collateral
 - ricerca opportunità di trasferimento di specifiche attività amministrative all'APAC

- 2 **Revisione del modello di portafogliamento** in ottica di evoluzione da una logica "bancaria tradizionale" (driver principale segmenti di clientela) ad una **logica di servicing "industriale"** (collateral driven/ importi)
- Conseguente **differenziazione e specializzazione del modello di servizio** secondo driver industriali:
 - posizioni rilevanti con elevato potenziale di recupero: "**gestione specialistica**" (focus efficacia del recupero) con leverage sulla valorizzazione di collateral e garanzie
 - posizioni di importo contenuto e con basso potenziale di recupero: "**gestione industrializzata**" anche mediante il ricorso ad outsourcer

- 3 Sostanziale **conferma della gestione Large Account** con possibili rimodulazioni di perimetro (es. innalzamento soglie di ingresso, attribuzione esclusiva clienti CIB, ecc.)

Gestione Asset Problematici: nuova struttura organizzativa



- Implementata nuova **segmentazione per collateral dell'Asset Management**
- **Incrementato perimetro** in gestione dello **Small Tickets** in ottica di maggiore focalizzazione dell'Asset Management sulle posizioni ad alto valore
- Potenziata attività di coordinamento tramite attivazione di un **Team di Animazione e Project Office** (all'interno di Pianificazione e Gestione Operativa)



Renaming ruoli

RUOLO OLD

Analista Crediti Corporate

Analista Crediti Retail

Analista Valorizzazione
Corporate

Analista Valorizzazione Retail

RUOLO NEW

Analista Rischi Corporate

Analista Rischi Retail

Analista Rischi
Valorizzazione Corporate

Analista Rischi
Valorizzazione Retail

Impatto da cambio naming

▪ Nessun impatto

▪ Nessun impatto

▪ Nessun impatto

▪ Nessun impatto

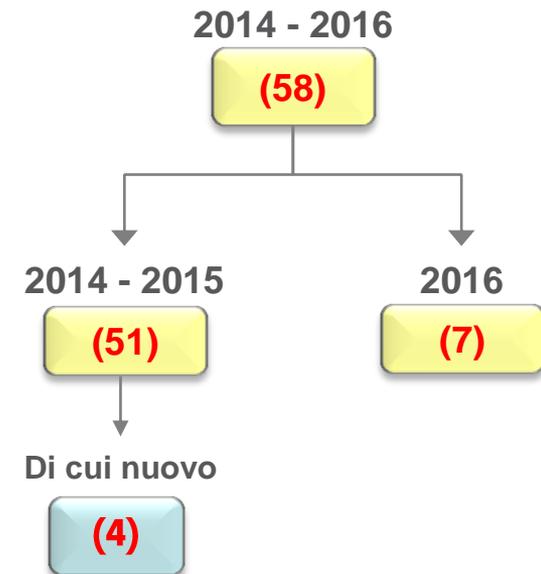


Gli impatti sugli Organici per il Polo Rischi nello scenario 2014 - 2016

Sintesi degli interventi da realizzare

- Programma Unico del Credito (PUC)
- Accentramento attività di Monitoraggio
- Ottimizzazione Direzione Generale
- Basel 2 Pillar I Credit Risk Program
- Gestione Asset Problematici

Sintesi impatto Cantieri (HCs)



Agenda

1. Il contesto di riferimento
2. Risultati e obiettivi BNL 2014 - 2016
3. Il nuovo Scenario 2014 -2016: i cantieri di business per Polo
 - Retail & Private
 - Corporate & P.A.
 - Operations
 - Rischi
 - **IT**
 - Funzioni Centrali
 - Corporate Investment Banking
4. Sintesi scenario HR 2014 – 2016



I cantieri della Direzione IT (1/2)

Avanzamento Scenario 2013-2015 e nuovo scenario 2014 -2016

Qualità del servizio

Change the Bank

- Gestione del **Demand in coerenza con le esigenze reali del business**
- Gestire i nuovi progetti con chiari obiettivi **on time / on budget, con rilasci intermedi**
- Migliorare l'**usabilità** delle applicazioni attraverso l'utilizzo di un laboratorio di usabilità con la **partecipazione di un campione di utenti finali**
- Adottare una governance puntuale dei servizi erogati dai fornitori e incrementare le **competenze** di analisi funzionale

Run the Bank

- **Ridurre i disservizi IT** ed i tempi di risoluzione degli incidenti
- Migliorare la **comunicazione sulle funzionalità delle attuali applicazioni** e realizzare evolutive mirate («tagliando» delle applicazioni)
- Fornire ai colleghi **Tempi certi di risoluzione dei ticket**
- Ridurre i tempi di rilascio degli ambienti infrastrutturali
- Migliorare gli standard di sicurezza

Customer Satisfaction

- Migliorare la Customer Satisfaction su Servizi IT

TAV. 1



I cantieri della Direzione IT (2/2)

Avanzamento Scenario 2013-2015 e nuovo scenario 2014 -2016

Potenziamento infrastruttura

- Installazione di circa **1.000 Stampanti Multifunzione** in agenzia (442 già installate in DG nel 2013)
- **Installazione di I-room e** postazioni del gestore **sulla rete per Remote Advisory**
- **Potenziamento della banda Trasmissione dati per agenzia**
- **Distribuzione 3.629 tablet wacom** per la firma elettronica (1.400 già distribuiti nel 2013)
- **Sviluppo del Digital Working**

Tav.2

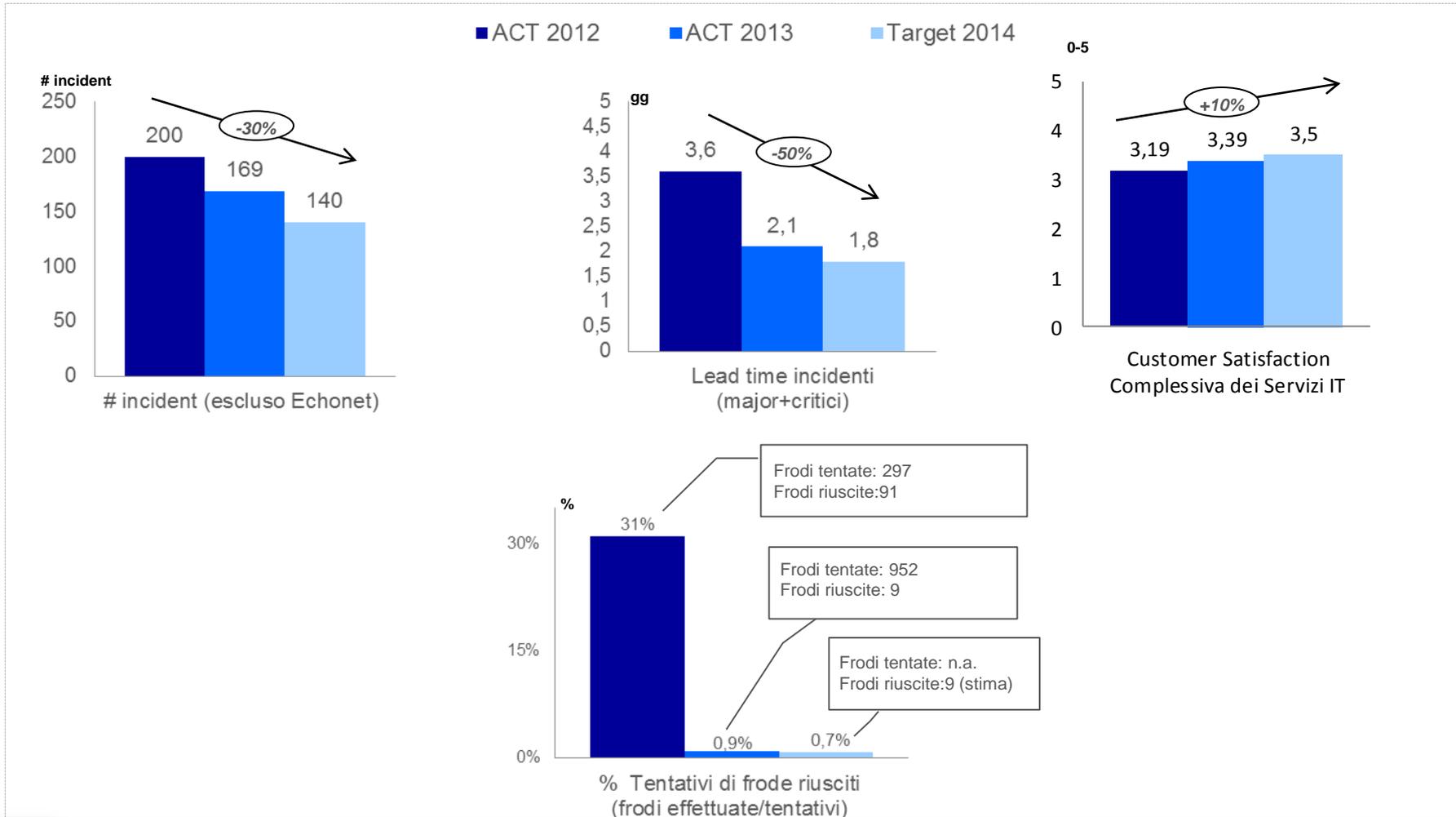
Investimento sulle persone Sistema Professionale

- Definizione ruoli professionali della DIT, con mission, attività e **competenze tecniche e professionali attese**, coerenti con evoluzione dei mestieri e dell'organizzazione
- Rilevazione competenze tramite test tecnici, autovalutazione delle persone e valutazione dei responsabili
- Associazione delle persone ai **ruoli professionali**
- Rilevazione dei **gap formativi rispetto** al ruolo agito e definizione di specifici **percorsi formativi**
- Aggiornamento del **catalogo formativo della DIT con l'inserimento di nuovi corsi e l'aggiornamento di quelli esistenti**
- Definizione dei percorsi di **sviluppo delle persone.**

Tav.3



Nel 2013, oltre alle diverse attività progettuali (es. Hello Bank!) è stato effettuato un consistente sforzo per migliorare la qualità IT



Nel prossimo triennio sarà effettuato un significativo potenziamento dell'infrastruttura IT al servizio delle strutture operative

Hi Room e postazioni gestore per Remote Advisory

Stime distribuzione	2016
Postazioni Gestore	528
HiRoom standard	38
HiRoom evoluta	44
Specialisti	23

Banda TD per agenzia* e potenziamenti

Revisione della disponibilità di banda presso le agenzie al fine di ridurre le inefficienze ed abilitare la rete ad accogliere servizi emergenti :

- Supporto a distanza;
- Applicazioni multimediali per attività di formazione e comunicazione;
- Servizi paperless;
- Tool di collaboration.

	10M	8M	4M	2M
AS IS	36	13	0	861
TO BE 2016 (stima)	19	36	163	692

*Il perimetro totale delle Agenzie è 910

Digital working

- Introduzione wifi presso palazzi di direzione e agenzie dotate di Hi-Room
- Nuova soluzione smartphone
- Studio PEC per tutti i dipendenti con accesso diretto da MS Outlook.



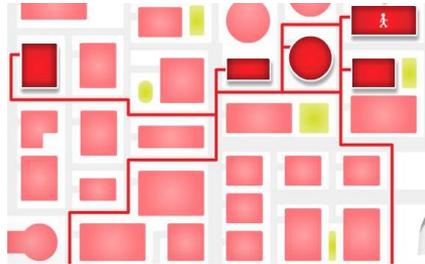
Investire sulle persone: ruoli, formazione e percorsi professionali per sviluppare le competenze attese dalla DIT nel prossimo triennio

Sistema Professionale

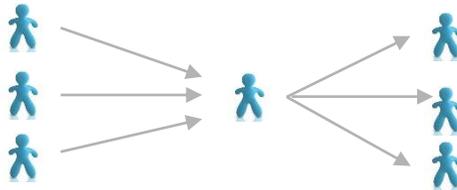
Sistema Professionale articolato in 25 Ruoli, di cui:

- 9 per Sistemi Informativi,
- 6 per Produzione Informatica
- 10 trasversali.

I 25 Ruoli costituiscono in parte un aggiornamento degli attuali, ma prevedono anche l'introduzione di nuove figure professionali.



Per ciascun ruolo è stato individuato il set di potenziali ruoli di provenienza e dei principali ruoli di atterraggio.



L'obiettivo è stato valorizzare le possibilità di crescita, sia specialistica (verticale) che manageriale (trasversale) e migliorare la consapevolezza e la responsabilità nel governo di tutte le fasi dei processi IT.

Per ciascun Ruolo professionale è stata definita una scheda che contiene la **Mission**, le **Principali attività**, le **Competenze professionali richieste per l'adeguata copertura del ruolo**, articolate in **Conoscenze/competenze tecnico** e **Competenze comportamentali**.

Catalogo formativo specifico per IT

In coerenza con i nuovi ruoli professionali e con le esigenze attese è stato rivisto ed aggiornato il catalogo Formativo della DIT.

Un lavoro realizzato con il coinvolgimento attivo di un team trasversale di figure specialistiche di Sistemi Informativi e Produzione Informatica ha consentito di analizzare e rivedere criticamente le esigenze e le priorità formative dei colleghi della DIT e di definire, per ciascuno dei 25 ruoli, uno specifico programma di formazione.

Ciò ha portato ad una sensibile revisione dei corsi inseriti nel catalogo.

Catalogo tecnico 2014

Numero di corsi aula	di cui nuovi corsi
136	109

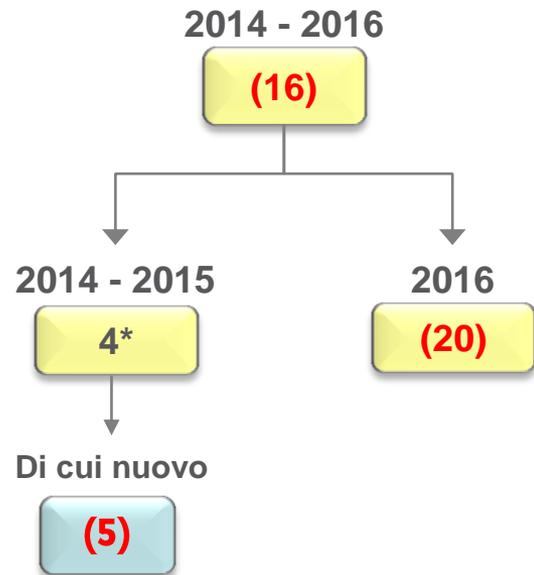


Gli impatti sugli Organici per il Polo IT nello scenario 2014 - 2016

Sintesi degli interventi da realizzare

- Qualità del servizio:
 - Change the Bank
 - Run the Bank
 - Customer
- Potenziamento infrastruttura
- Investimento sulle persone
- Sistema Professionale
- Razionalizzazione delle strutture ed eliminazione attività a ridotto valore aggiunto

Sintesi impatto Cantieri (HCs)



Agenda

1. Il contesto di riferimento
2. Risultati e obiettivi BNL 2014 - 2016
3. Il nuovo Scenario 2014 -2016: i cantieri di business per Polo
 - Retail & Private
 - Corporate & P.A.
 - Operations
 - Rischi
 - IT
 - **Funzioni Centrali**
 - Corporate Investment Banking
4. Sintesi scenario HR 2014 – 2016



Nel corso del 2013 e nei primi mesi del 2014 sono stati realizzati degli interventi di potenziamento qualitativo di alcune Funzioni e accentramenti/decentramenti di attività, con alcune variazioni di perimetro

Variazioni Perimetro

▪ Direzione Finanziaria

Accentramento delle attività di Amministrazione e Contabilità Ciclo Attivo e Passivo da Direzione Operations

Tale accentramento è stato realizzato per l'**ottimizzazione dei processi** di Ciclo Attivo (Clienti) e Ciclo Passivo (Fornitori). La variazione di perimetro ha riguardato 19 risorse.

▪ Coo – Servizio Assistenza ai Colleghi

Creazione di un Desk Amministrazione Risorse Umane unico per Direzione Generale e Territori

Tale accentramento, in corso di completamento, è finalizzato a semplificare e standardizzare le attività amministrative di supporto alla Gestione RU, permettendo **sinergie in termini di attività e risorse**. Il Desk (staffing 22 risorse) sarà composto da colleghi già in organico presso la struttura di Assistenza ai Colleghi, da alcune risorse in organico presso il Pool della Direzione Risorse Umane Centro e da altre risorse in corso di reperimento da strutture della DG/Filiere, presenti sulla piazza di Roma. Le risorse in organico sui Pool Territoriali non utilizzate nel Desk saranno riallocate sulla piazza di appartenenza.

▪ Direzione Immobiliare

Variazione Perimetro verso Direzione Operations delle attività di Acquisti di beni e servizi.

Tale accentramento di attività presso la Direzione Operations ha permesso di realizzare **miglioramenti e sinergie** nelle attività di individuazione fornitori, negoziazione e perfezionamento contrattuale. La variazione di perimetro ha riguardato 3 risorse.

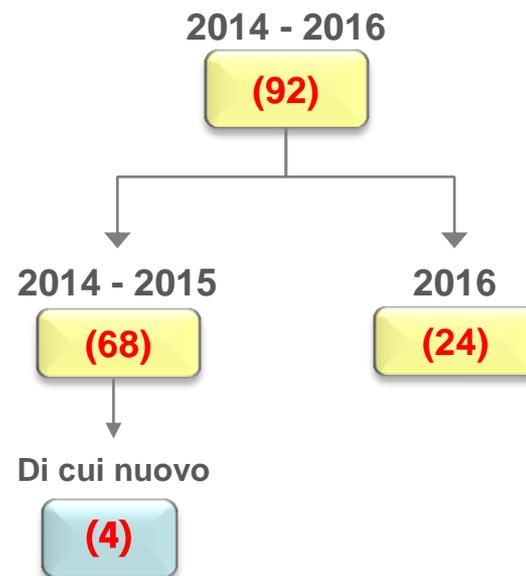


Gli impatti sugli Organici per il Polo Funzioni Centrali nello scenario 2014 - 2016

Sintesi degli interventi da realizzare

- Creazione di un Desk Amministrazione Risorse Umane unico per Direzione Generale e Territori
- Semplificazione attività di reporting
- Razionalizzazione delle strutture ed eliminazione attività a ridotto valore aggiunto

Sintesi impatto Cantieri (HCs)



Agenda

1. Il contesto di riferimento
2. Risultati e obiettivi BNL 2014 - 2016
3. Il nuovo Scenario 2014 -2016: i cantieri di business per Polo
 - Retail & Private
 - Corporate & P.A.
 - Operations
 - Rischi
 - IT
 - Funzioni Centrali
 - **Corporate Investment Banking**
4. Sintesi scenario HR 2014 – 2016



Conferma delle progettualità presentate nell'ambito dello scenario 2013-2015

Sintesi degli interventi presentati nello scenario 2013-2015

Azioni di sviluppo del business

- Ridefinizione delle attività di Coverage e la loro semplificazione
- Definizione di nuovi prodotti e servizi
- Razionalizzazione dei canali distributivi

Impatto sull'organizzazione della Divisione CIB

- Fixed Income
 - Riorganizzazione delle attività di distribuzione e trading
 - Passaggio alla Divisione Corporate delle attività di vendita alla clientela Local Authorities e Public Sector
- Structured Finance
 - Riorganizzazione delle attività con contenimento dei costi
 - Progressivo allineamento delle linee di business alla struttura europea
- Corporate Finance
 - Riorganizzazione delle attività con contenimento dei costi
- Funzioni e strutture di supporto
 - Maggior integrazione attraverso progressiva mutualizzazione di attività condivisibili
 - Contenimento dei costi

Sintesi impatto Cantieri (HCs)

