

*Allegato 1*

# INCONTRO CON ORGANIZZAZIONI SINDACALI

RIORGANIZZAZIONE DELLA BNL SPA  
E CONSEGUENTI TENSIONI OCCUPAZIONALI



Roma, 5 Novembre 2015



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia



# AGENDA

## □ Nuovo Scenario BNL 2015 -2018: i cantieri di business per Polo

- Retail & Private
- Corporate
- Rischi
- IT
- Direzione Territoriale Servizi di Rete
- Funzioni Centrali
- Corporate Investment Banking



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

## Aggiornamento Scenario 2015-2016 - I cantieri della Divisione Retail e Private

CANTIERE	DESCRIZIONE	STATUS AVANZAMENTO
Migliorare l'efficacia commerciale e la crescita della base clienti <b>Tav. 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hello Bank (HB!)</li> <li>▪ Evoluzione del progetto di Sviluppo e Promozione Finanziaria (SPF)</li> <li>▪ Rafforzamento del mercato Private Banking (PB)</li> </ul>	<p>In corso</p> <p>In corso</p> <p>In corso</p>
Razionalizzazione della Rete Agenzie e rafforzamento della strategia multicanale <b>Tav. 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Razionalizzazione                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chiusura di Agenzie</li> <li>▪ Revisione del numero e composizione degli HUB</li> </ul> </li> <li>▪ Nuovi modelli di agenzia:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OPEN 2015</li> <li>▪ EUROPA</li> </ul> </li> <li>▪ Nuovi orari di lavoro al pubblico per particolari piazze</li> <li>▪ Creazione di un nuovo Polo CRSC a Bologna</li> </ul>	<p>Completato</p> <p>Completato</p> <p>In corso</p> <p>In corso</p> <p>In corso</p> <p>Completato</p>
Presidio del costo del rischio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Roll out Progetto Agenzia Gestione Amichevole (Collection): estensione del modello operativo sperimentato nel 2014</li> </ul>	<p>Completato</p>



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

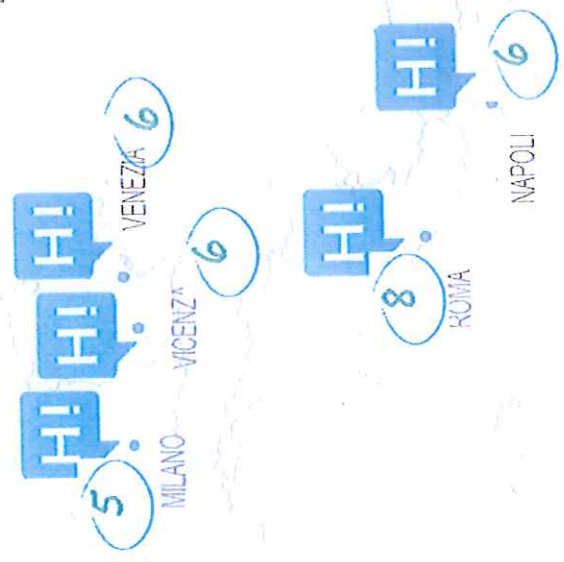
# Aggiornamento Scenario 2015-2016 - I cantieri della Divisione Retail e Private Hello Bank! oggi la "19a" Area in Italia con risultati superiori al business plan

Tav.1

## Clienti HB!

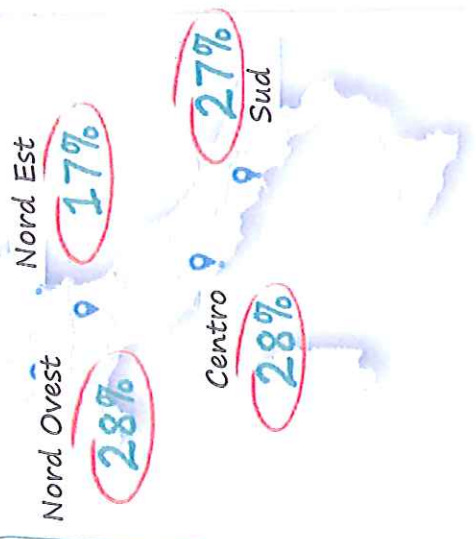


## Squadra HB!



- ✓ 5 HB Hello Team
- ✓ 31 persone (\*\*)

Migliorare l'efficacia commerciale e la crescita della base clienti



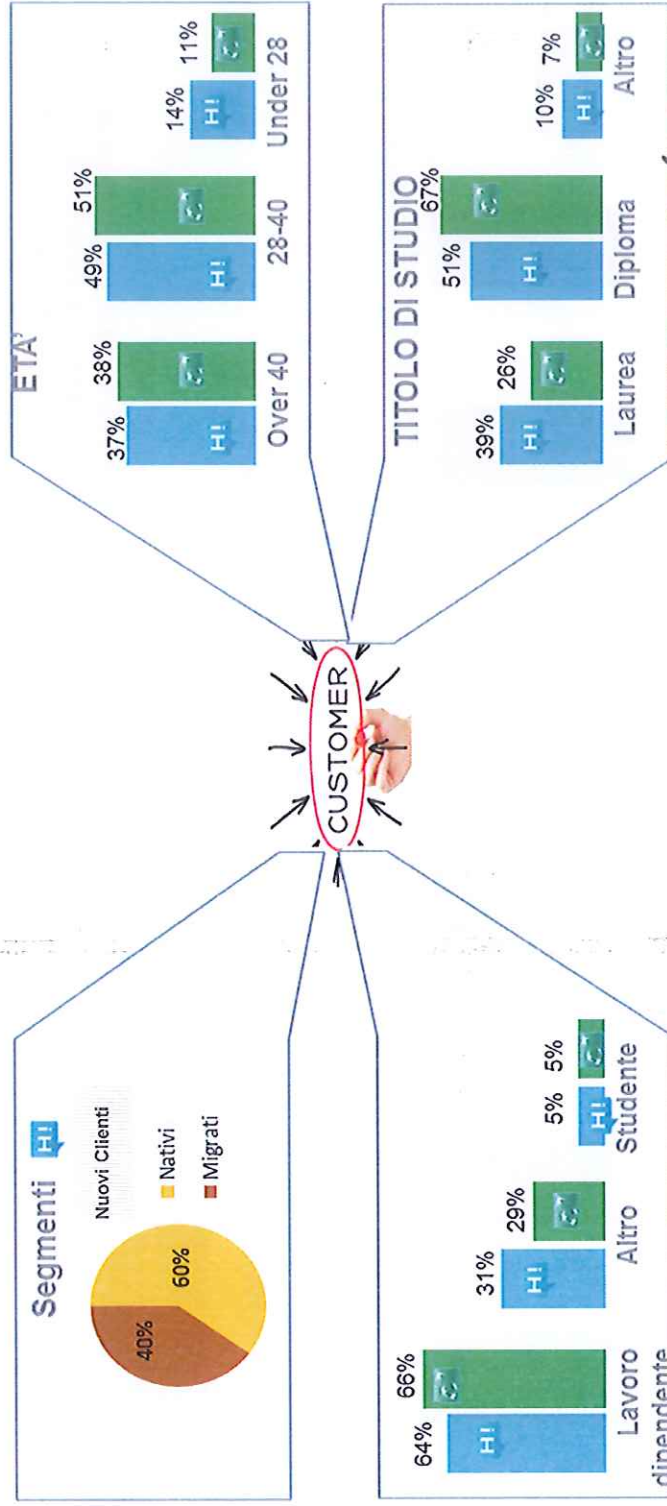
(\*) Dati aggiornati al 19 Ottobre  
 (\*\*\*) 25 Gestori Hello Team, 4 Coordinatori Hello Team, 1 Referente Operatività HB! ed 1 Responsabile Network Hello Bank.

# Aggiornamento ScENARIO 2015-2016 - I cantieri della Divisione Retail e Private

## Hello Bank! il cliente HB! è mediamente giovane e con una scolarizzazione elevata

Tav. 1

**Migliorare l'efficacia commerciale e la crescita della base clienti**

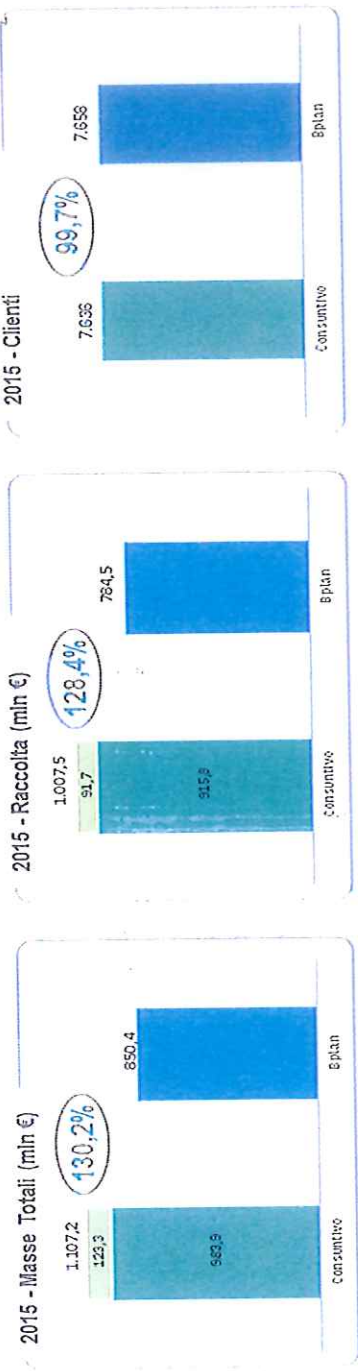
Dati aggiornati al 19 Ottobre

*[Handwritten signatures and initials]*

# Aggiornamento Scenario 2015-2016 - I cantieri della Divisione Retail e Private Sviluppo e Promozione Finanziaria: confermati i risultati commerciali del business plan

*[Handwritten signatures and notes at the top of the page]*

I risultati di business 2015 sono in linea/superiori a quanto previsto dal business plan\*



\* Da inizio attività, la Masse Totali sono pari a 1.504 mln €. di cui 1.391 mln€ di Raccolta (656 mln€ in gestito/previdenze) e 113 mln€ in Impieghi

## La Rete di Sviluppo e Promozione Finanziaria ad Ottobre 2015

Risorse Governance	40
Rete Commerciale	247
Growth Manager/Business Manager	12
Client Partner	75
Financial Partner (Junior)	25
Executive/Senior Partner	135
<b>Agenti</b>	

Oltre alla Rete commerciale, è stato necessario nel corso del 2015 rafforzare sia la struttura di Governance centrale - in particolare a presidio delle attività di marketing e di recruiting/onboarding di nuovi promotori - che i ruoli di coordinamento di Rete (attivazione del ruolo di Growth Manager)

Migliorare l'efficacia commerciale e la crescita della base clienti

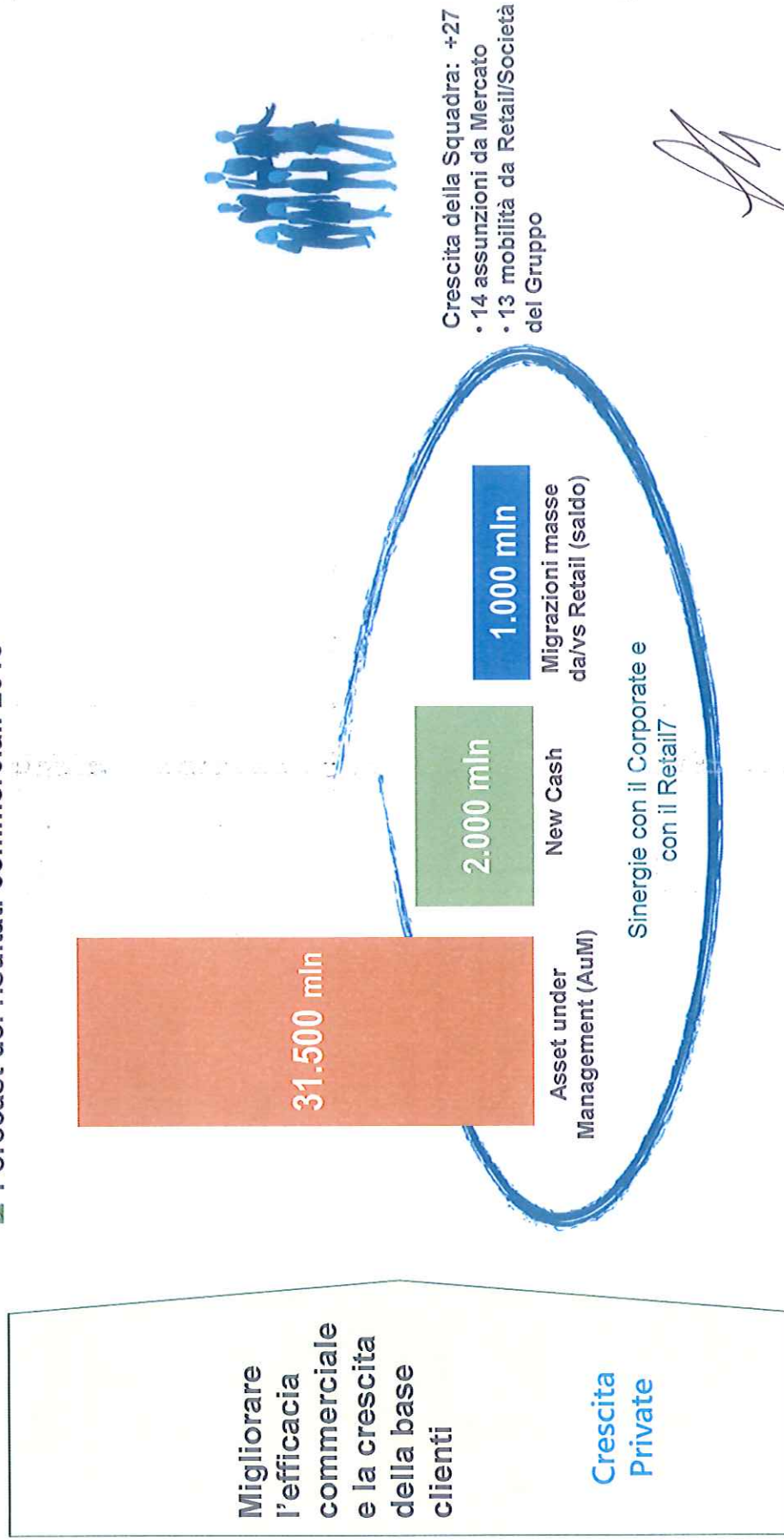
Sviluppo e Promozione Finanziaria

# Aggiornamento Scenario 2015-2016 - I cantieri della Divisione Retail e Private

## Private Banking: continua l'investimento con focus su new cash e sinergie interne

Tav.1

### Forecast dei risultati commerciali 2015



# Aggiornamento Scenario 2015-2016 - I cantieri della Divisione Retail e Private

## Rete Retail: interventi di trasformazione della Rete Agenzie nel 2015

Tav.2

### Chiusure di Agenzie

DT	Agenzie	Totale
Nord Ovest	15	56*
Nord Est	18	
Centro	12	
Sud	11	

\* Include l'Ag. 2 di Taranto

### Revisione Gruppi di Agenzia (Hub)



La revisione, finalizzata a favorire l'efficacia dell'azione distributiva e la flessibilità sul Territorio, ha coinvolto complessivamente 19 Gruppi di Agenzia che ha portato ad una riduzione netta di 11 Hub, così distribuiti:

HUB coinvolti	HUB razionalizzati
- DTRP Centro 6 Hub	4 Hub
- DTRP Nord Est 8 Hub	4 Hub
- DTRP Sud 5 Hub	3 Hub
<b>19 Hub</b>	<b>11 Hub</b>

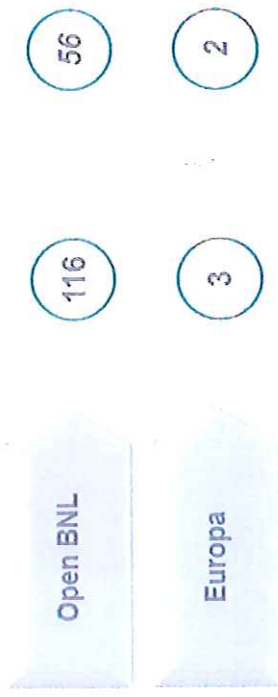
Razionalizzazione della Rete Agenzie e rafforzamento della strategia multicanale

Riassetto Rete Territoriale

### Formati

di cui nel 2015

Tot interventi realizzati (# agenzie)



19 ottobre Ag 7 Milano Corso Garibaldi  
16 novembre Ag 3 Genova Brignole

Le altre agenzie individuate (Firenze - Via de' Cerretani e Ag. Frosinone) saranno oggetto di intervento nel 2016



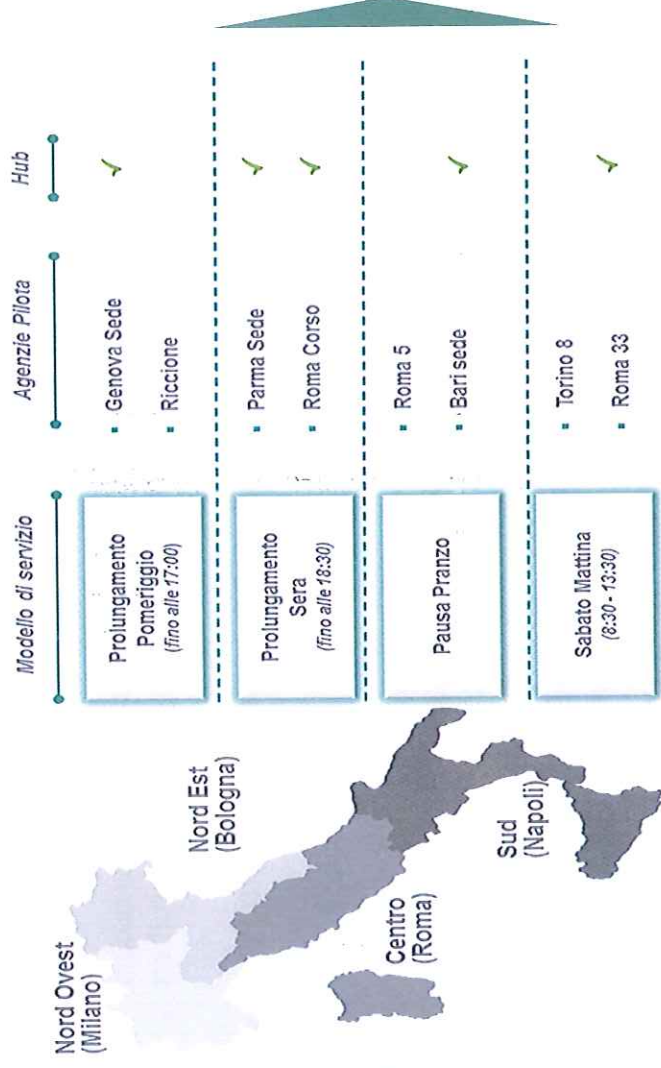
# Aggiornamento Scenario 2015-2016 - I cantieri della Divisione Retail e Private

Tav.2

## Rete Retail: estensione orari agenzie, a settembre è stato avviato il pilota su 8 agenzie

**Razionalizzazione della Rete Agenzie e rafforzamento della strategia multicentricale**

**Estensione Orari di Agenzia**



La durata prevista per la fase pilota sarà di 6/8 mesi

A 5 settimane dall'avvio, le prime rilevazioni mostrano evidenze positive in termini di gradimento della clientela e crescita delle performance distributive. I risultati migliori si osservano nell'estensione nella pausa pranzo e del sabato mattina.

La previsione è di estendere il modello, soprattutto nella fascia pranzo e sabato mattina, alle agenzie più grandi.

La valutazione sarà fatta al completamento del pilota con risultati consolidati.

# Aggiornamento Scenario 2015-2016 - I cantieri della Divisione Retail e Private

## CRSC Bologna: primi dati dal nuovo polo

Tav.2

### Investimenti effettuati per la riqualificazione professionale delle persone

- 37 persone (33,2 FTE) coinvolte nell'iniziativa
- 16.300 hh circa di formazione erogata fino ad oggi pari a circa **60 gg per persona**

Competenze acquisite (*)	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic
	Business Way											
Competenze Polo												
Credito Fondiario												
Organico totale												
37 Risorse (33,2 FTE)*												
Back Office												

(\*) Tra luglio e settembre si è completata la formazione tecnica con l'acquisizione delle competenze Banca Quotidiana ed Hello Bank da parte dell'intero organico

Razionalizzazione della Rete Agenzie e rafforzamento della strategia multinazionale

Creazione nuovo polo CRSC a Bologna

### Andamento dell'attività del Polo di Bologna

- La produttività del Polo di Bologna, intesa come numero di telefonate e mail gestite al giorno rapportato al numero FTE, mostra un trend positivo nel corso del 2015.
- Molto positivi i dati di Customer Satisfaction dei clienti che hanno utilizzato il servizio

# Scenario 2016-2018 - I cantieri della Divisione Retail e Private

## CANTIERE

## DESCRIZIONE

Migliorare l'efficacia commerciale e la crescita della base clienti

Tav.3

- Hello Bank (HB!): evoluzione del modello organizzativo
- Sviluppo e Promozione Finanziaria (SPF): continua l'investimento nel nuovo mercato
- Private Banking (PB): prosegue la crescita anche attraverso sinergie con il Corporate e le Imprese
- Mercato Small Business e Imprese: acquisizione selettiva di nuovi clienti
- Creazione di una struttura di valutazione del merito di credito dei clienti Artigiancassa

Razionalizzazione della Rete Agenzie e rafforzamento della strategia multicantiera

Tav.4

- Razionalizzazione della Rete Agenzie: focalizzazione delle agenzie e nuovo assetto dei Capogruppo di Agenzia (Hub)
- Evoluzione dei modelli di servizio: OPEN, EUROPA e nuovo modello ASIA
- Nuovi inserimenti nei poli CRSC di Prato e Roma



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

# Scenario 2016-2018 - I cantieri della Divisione Retail e Private Hello Bank!: da startup a modello integrato, l'evoluzione del modello organizzativo (1/3)

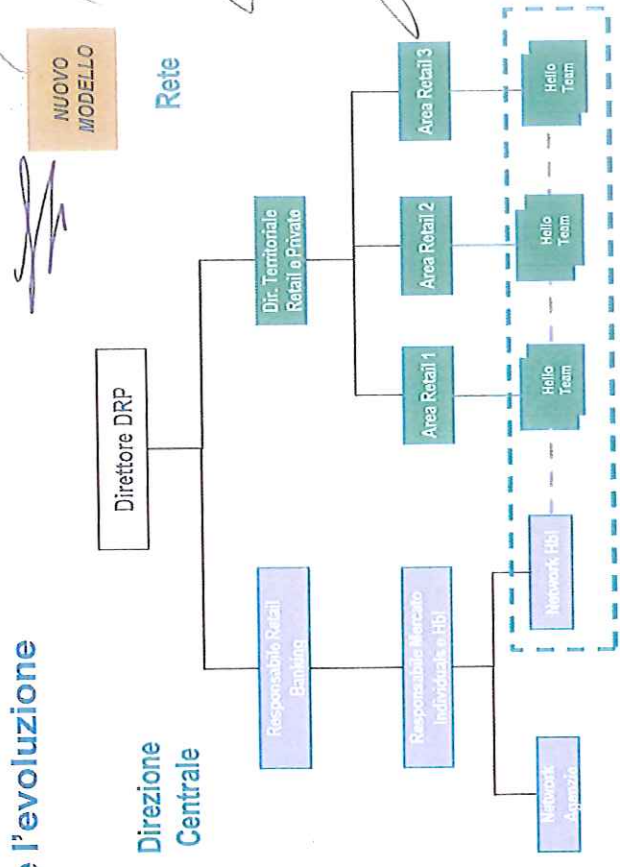
Tav.3

Migliorare l'efficacia commerciale e la crescita della base clienti



La crescita di Hello Bank! richiede l'evoluzione dell'assetto organizzativo per:

- ✓ accrescere la soddisfazione della nuova clientela, migliorando il cross-selling
- ✓ massimizzare l'integrazione tra i modelli di servizio Individuals
- ✓ diffondere e far crescere la cultura digitale



A completamento degli interventi sui sistemi (I trimestre 2016) sarà attivata la dipendenza gerarchica degli hub HB! dai Direttori di Area Retail

## Hello Bank!: da startup a modello integrato, l'evoluzione del modello organizzativo (2/3)

Migliorare l'efficacia commerciale e la crescita della base clienti



L'evoluzione organizzativa consolida la stretta sinergia operativa Rete-Centro, salvaguardando al contempo le specificità del modello di servizio e operativo di HB!

Continueranno a essere gestite a livello centrale le attività di:

- ✓ filiera autorizzativa GAPA
- ✓ campagne commerciali
- ✓ pianificazione dei turni dei colleghi

Saranno invece di competenza più specifica della Direzione di Area:

- ✓ filiera creditizia
- ✓ animazione commerciale

Gli obiettivi di crescita di HB! prevedono di confermare il passo di sviluppo del 2015; l'incremento della squadra sarà di 76 persone



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS


La banca per un mondo che cambia

# Scenario 2016-2018 - I cantieri della Divisione Retail e Private

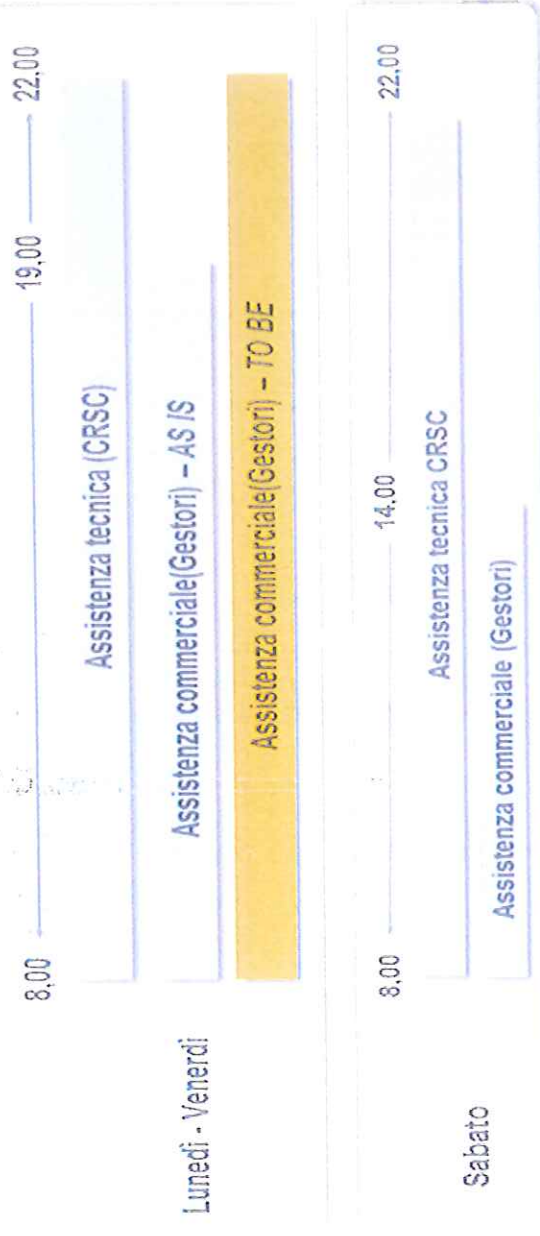
## Hello Bank!: estensione dell'orario di consulenza per clienti e prospect (3/3)

Tav.3

Migliorare l'efficacia commerciale e la crescita della base clienti



### Orari di servizio per clienti e prospect



**L'assistenza commerciale, che attualmente ha un orario al pubblico fino alle 19,00, sarà estesa fino alle 22,00 (Lun - Ven)\***

(\*) Termine orario di lavoro 22,10  
Nota: è prevista l'estensione degli orari di servizio anche del team Banca Digitale del GPAC Centro-Sud (fino alle 19,00 lun-ven; fino alle 14,00 il sabato)

# Scenario 2016-2018 - I cantieri della Divisione Retail e Private Sviluppo e Promozione Finanziaria: obiettivi di crescita nel prossimo triennio

Migliorare l'efficacia commerciale e la crescita della base clienti



Il business plan della Rete Life Banker per il triennio prevede i seguenti obiettivi:

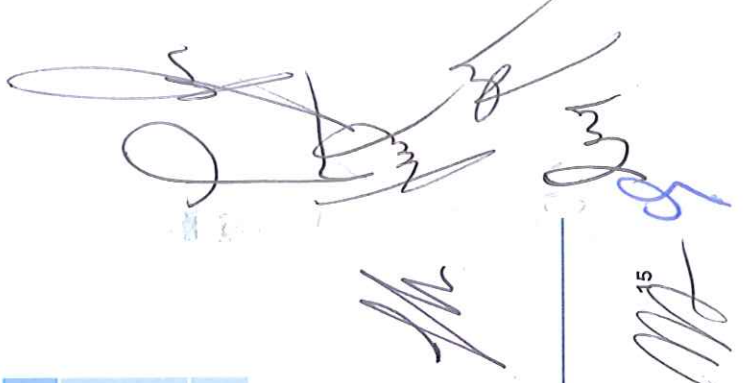
- > Asset under Management (AuM): ca 6 mld € al 2018
- > Clienti: 56.000 al 2018

## > Piano di crescita della Rete

	2016	2017	2018
Risorse Governance	44	46	47
Rete Commerciale	375	500	600
Growth Manager/Business Manager	12	12	12
Client Partner	90	100	100

Financial Partner (junior)	30	30	30
Executive/Senior Partner	243	358	458

Agenti



## Scenario 2016-2018 - I cantieri della Divisione Retail e Private Private Banking: diventare il 3° player del Private Banking in Italia

Tav.3

Migliorare l'efficacia commerciale e la crescita della base clienti



- **Obiettivi del prossimo triennio**
  - Asset under Management (AuM): 39 mld nel 2018
  - New Cash con un ritmo di 2 mld ogni anno (6 mld nel triennio)
  - Ulteriore sviluppo delle Sinergie con il Corporate e le Imprese
  - Digitalizzazione dei processi orientati al cliente: soluzioni per i banker in mobilità (documenti digitali), servizi di Advisory a distanza, ecc...
  - Costante investimento nella crescita della squadra tramite una formazione mirata e dedicata, un'attenzione specifica e il forte legame con il Wealth Management di Gruppo



# Scenario 2016-2018 - I cantieri della Divisione Retail e Private

## Acquisizione selettiva di nuovi clienti Imprese e Small Business

Tav.3

Migliorare  
l'efficacia  
commerciale e  
la crescita della  
base clienti

- Continua il rafforzamento dei mercati Imprese e Small Business attraverso
  - **Acquisizione di nuova clientela**
    - **Mercato Imprese:** piano di sviluppo selettivo per acquisire nuove aziende appartenenti a settori-filiera ad alto potenziale e di comprovata solidità creditizia
    - **Mercato Small Business:** acquisizione di nuovi clienti attraverso un rigoroso processo di selezione, valorizzando anche, mediante Artigiancassa, le relazioni con le Associazioni di Categoria e i relativi Confidi
  - **Specializzazione del modello distributivo e ottimizzazione del "motore" di animazione commerciale**
  - **rafforzamento della struttura centrale dedicata alla governance del Mercato Small Business** per valorizzare le specificità dei modelli di servizio alla clientela e migliorare il supporto operativo alla Rete commerciale
  - **attivazione del nuovo ruolo di Gestore Small Business Prospect** dedicato allo sviluppo commerciale
  - **Evoluzione modello di offerta e servizio**
    - sviluppo di soluzioni digitali innovative nel panorama italiano (**Offerta Digitale Small Business, Mestiere Impresa**)
  - **Costante investimento nella professionalità dei colleghi**
    - rafforzamento delle competenze dei Gestori mediante percorsi qualificati di inserimento al ruolo e riconversione professionale (tecnica e relazionale) di colleghi provenienti da altre filiere/mercati
    - consolidamento delle competenze digitali, valorizzando le esperienze di Hello Bank!, per sostenere lo sviluppo di prodotti/soluzioni dedicati a questi mercati

La crescita del numero dei Gestori nei mercati Small Business e Imprese (90 circa) sarà realizzata valorizzando le competenze interne, originate anche dalla progressiva evoluzione dei modelli di servizio e dal riassetto della Rete, e con selettivi ingressi dal mercato



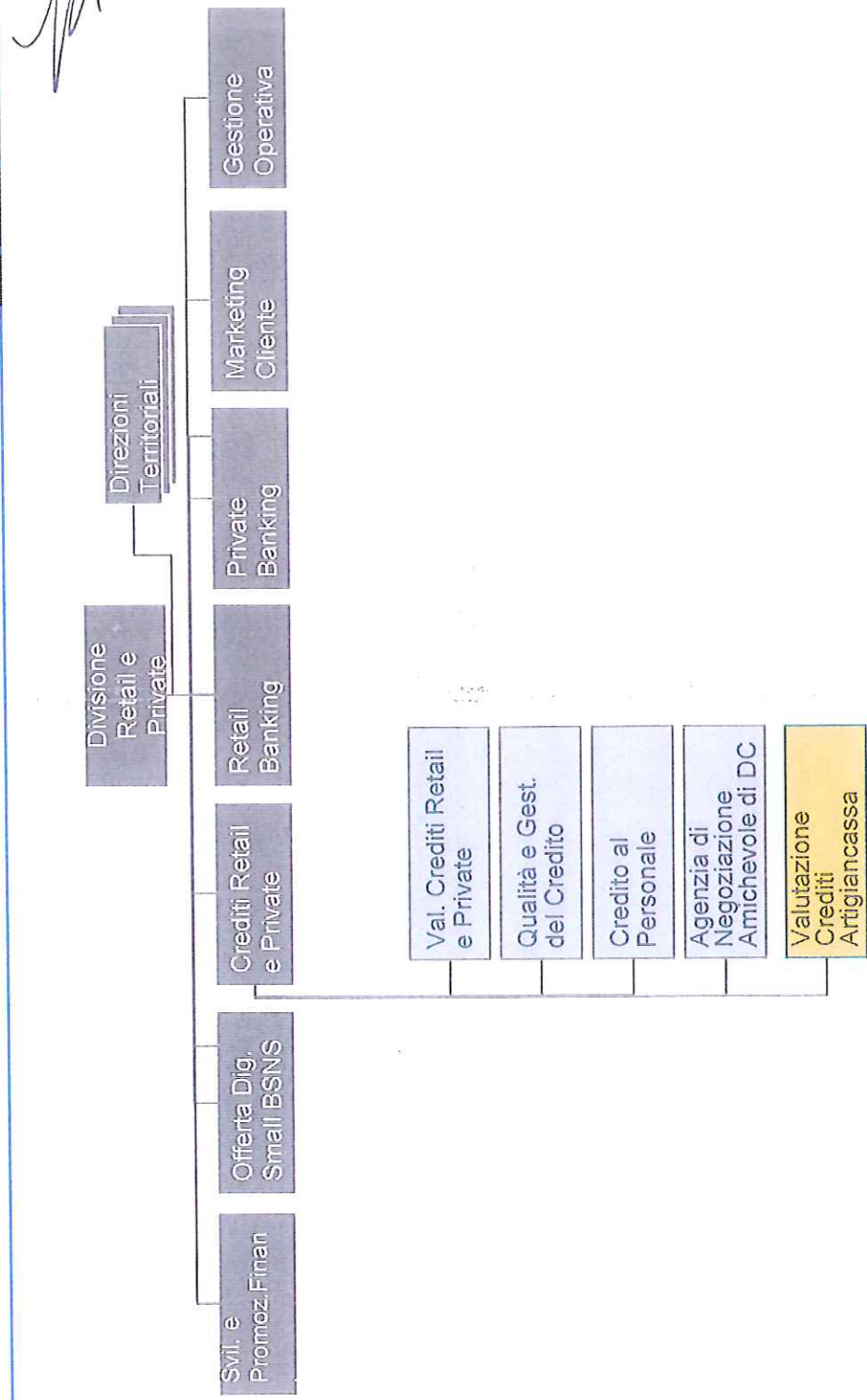
**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

17

# Scenario 2016-2018 - I cantieri della Divisione Retail e Private

## Creazione di una struttura di valutazione del merito di credito dei clienti Artigiancassa



*[Handwritten signatures and initials]*

# Scenario 2016-2018 - I cantieri della Divisione Retail e Private

## Prosegue l'efficientamento della Rete Agenzie

Tav.4

Razionalizzazione della Rete Agenzie e rafforzamento della strategia multicentrica

### ➤ Razionalizzazione della Rete Agenzie

Saranno interessate dall'intervento di razionalizzazione circa 40 - 45 agenzie della Rete Territoriale

DTRP	# Agenzie	Totale
Nord Ovest	8 - 9	40 - 45
Nord Est	11 - 12	
Centro	11 - 13	
Sud	10 - 11	

### ➤ Revisione Gruppi di Agenzia

Sono in corso di analisi le proposte giunte dai Territori volte a riorganizzare il perimetro degli HUB impattati dalle chiusure e dallo sviluppo della Promozione Finanziaria e Hello Bank!.

#### HUB coinvolti

Nord Ovest	2 Hub
Nord Est	1 Hub
Centro	4 Hub
Sud	1 Hub
	<b>8 Hub</b>

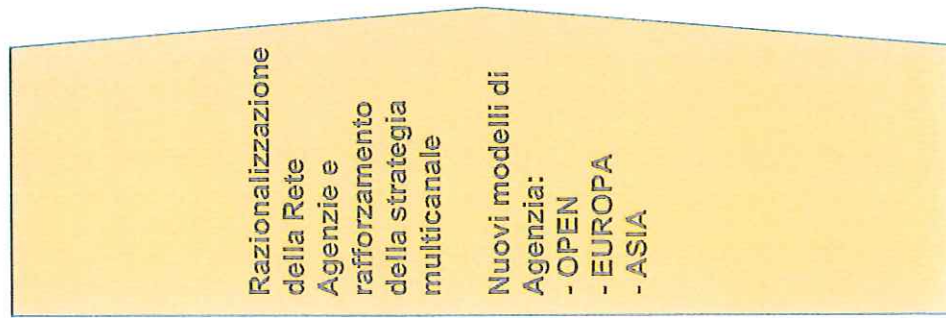
L'impatto previsto sulle Direzioni Territoriali Retail e Private è il seguente:



## Scenario 2016-2018 - I cantieri della Divisione Retail e Private

Continua l'evoluzione delle agenzie con la trasformazione in OPEN, EUROPA e nel nuovo modello ASIA (1/2)

Tav.4



### Nuovi Formati



- ▶ Continuano gli investimenti nell'evoluzione del modello di servizio delle agenzie, secondo un ritmo di trasformazione come quello seguito nel corso del 2015 (circa 50 interventi / anno)
- ▶ La scelta del formato sarà determinata dalle priorità di business espresse dai Territori e da opportunità immobiliari
- ▶ Anche nel caso di interventi evolutivi si procederà al cambio di formato dell'agenzia

# Scenario 2016-2018 - I cantieri della Divisione Retail e Private

## Il nuovo modello ASIA (2/2)

Tav.4

Razionalizzazione della Rete Agenzie e rafforzamento della strategia multicanale

Nuovi modelli di Agenzia:  
- OPEN  
- EUROPA  
- ASIA

### Obiettivi e caratteristiche

L'agenzia ASIA unisce due componenti:

- **Il modello di servizio e sicurezza delle OPEN** (agenzia *completamente focalizzata sull'attività commerciale e di consulenza, senza operatività di cassa*\*)
- **Le innovazioni del modello Europa:**
  - **nuove dotazioni tecnologiche** (wi-fi, tablet, nuove postazioni di lavoro, ecc) che consentono ampia mobilità all'interno dell'agenzia
  - **customer experience evoluta:** comunicazione con contenuti informativi profilati; salottini per la consulenza e vendita di prodotti, ecc
  - **business center:** open space con nuove postazioni di lavoro e ottimizzazione nell'utilizzo degli spazi

### Agenzie Target

Per contenere i costi e massimizzare l'efficacia degli interventi, il target coinvolgerà agenzie:

- appartenenti a bacini ad alto potenziale, localizzate in zone visibili e non isolate
- con **performance economiche adeguate** a sostenere l'investimento
- con **organico attuale di agenzia > 4/5 persone** o potenziali attrattori di altre strutture (poli Small Business, centri Creo, centri Private, ...)
- contenuta operatività di cassa (< 60 operazioni/giorno)

**Il pilota sarà l'agenzia 31 di Roma Piazza Venezia (dicembre 2015)**

Le altre 4 agenzie identificate per la trasformazione nel 2016 sono: Ag. 102 RM, Ag.63 RM, Ag. 2 Treviso, Ag. 5 Verona

(\*) operatività cash garantita dalle macchine atm multifunzione dell'area self e gestite centralmente con l'utilizzo di servizi erogati da società partner

# Scenario 2016-2018 - I cantieri della Divisione Retail e Private

## Nuovi inserimenti nei poli CRSC di Prato e Roma

Tav.4

### Iniziative

➤ Nuovi inserimenti poli CRSC

Favorire nuovi inserimenti nel CRSC per mantenere il turn over interno, alimentando nuovi sbocchi professionali per le persone

➤ Inserimento di persone dell'APAC (FI) e di BPI Roma

Liberare risorse da Operations Firenze e da BPI Roma per consentire inserimento nei poli CRSC di Prato e Roma

Razionalizzazione della Rete Agenzie e rafforzamento della strategia multicanale

Nuovi inserimenti nei poli CRSC di Prato e Roma

### Benefici

➤ Alimentare il turn over nel CRSC, valorizzando le professionalità, rafforzando anche la rete commerciale e migliorando il clima interno

➤ Inserimento delle persone in un'attività dislocata nella stessa zona geografica

➤ Valorizzare l'esperienza realizzata nel polo CRSC di Bologna

Avvio dell'iniziativa : dicembre 2015

### Macro-piano delle attività

- Entro fine dicembre: rilascio del primo gruppo di persone (13) dal perimetro Operations (APAC Flussi & Prodotti Firenze) e avvio della formazione per circa 6 settimane
- Metà febbraio: rilascio secondo gruppo di persone (10), 6 a Firenze (APAC Flussi & Prodotti) e 4 a Roma (BPI) e avvio della formazione per circa 6 settimane; il primo gruppo inizia l'attività operativa
- Inizio aprile: avvio dell'attività operativa anche per il secondo gruppo



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

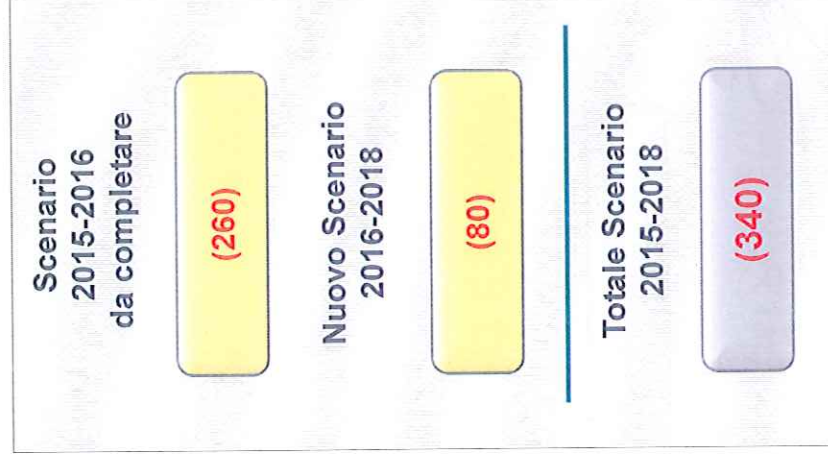
La banca per un mondo che cambia

# Gli impatti sugli Organici per la Divisione Retail e Private nello scenario 2016-2018

Sintesi degli interventi da realizzare

- Evoluzione modello organizzativo Hello Bank!
- Ulteriore investimento nello Sviluppo e Promozione e Finanziaria
- Prosecuzione della crescita Private
- Rafforzamento dei mercati Imprese e Small Business attraverso l'acquisizione selettiva di nuovi clienti
- Rafforzamento dei poli CRSC
- Razionalizzazione Rete Agenzie
- Evoluzione dei modelli di servizio (Open, Europa, Asia)

Sintesi impatto Cantieri (HCs)



# Aggiornamento ScENARIO 2015-2016 e Nuovo Scenario 2016-2018

## I cantieri della Divisione Corporate

**STATUS**  
**AVANZAMENTO**

**DESCRIZIONE**

**CANTIERE**

<p>Rifocalizzazione ruolo Assistente Commerciale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Precisare meglio l'ambito di azione operativa;</li> <li>▪ Riconoscerlo come principale referente verso il responsabile della relazione e quale supporto nella sua relazione con il cliente</li> <li>▪ Attribuire una nuova collocazione organizzativa nell'ottica della centralità del presidio della qualità al cliente</li> </ul>	<p>Fatto per le DT NO/NE/SUD In corso presso la DT Centro Attivazione entro l'anno 2015</p>
<p>Crescita Selettiva e Valorizzazione Tav. 1 - 8</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compimento del progetto Valorizzazione e ritorno ad un assetto basato su 16 CAT ed evoluzione dei ruoli dedicati alla gestione di affari speciali e ristrutturazioni</li> <li>▪ Specializzazione di un CAT Grandi Clienti nella Direzione Centro</li> </ul>	<p>In preparazione In preparazione</p>
<p>Semplificazione processo del credito Tav.9</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analisti Crediti: Progetto Quality First, programma di formazione dedicato con Workshop, coinvolgimento in aula di Responsabili di Relazione e Responsabili Poli Rischi, nuovi corsi di formazione Settoriale</li> <li>▪ Implementazione di una «Accademia del credito» per Analisti, volta a specializzare competenze sull'analisi creditizia complessa</li> </ul>	<p>Fatto In corso di progettazione</p>



# Aggiornamento Scenario 2015-2016 e Nuovo Scenario 2016-2018

## Crescita Selettiva - Risultati

### Obiettivi 2014

- 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

### Risultati

Tav. 1

- Crescita di oltre il 10% dei ricavi sulla clientela target (Grandi Relazioni, Mid Corporate, PPAA) rispetto al 2013
- Quota di mercato sulla clientela target oltre il 9%; share of wallet su grandi relazioni prioritarie (GR1) +2% vs 2013
- Sviluppo dei clienti Italiani presso il network internazionale di BNP Paribas: oltre 300 nuovi conti aperti ogni anno; 2 mld di asset gestiti all'estero e 45 mln € di ricavi generati da clienti BNL presso altre banche estere del Gruppo, cross-selling di prodotti CIB raddoppiato rispetto al 2013
- Flussi di cash management internazionali: aumentati di oltre il 30% rispetto al 2013 e miglior banca italiana sulle valute (Risk Italia 2014), incrementando le transazioni commerciali dei clienti del 250% in Renminbi e Rublo, del 100% in real brasiliano, rupia indiana, rand sudafricano
- Specializzazione degli RGR per Settore industriale
- Creazione dei Sales e Gestori Corporate Treasury Solutions
- Nuovi programmi di formazione per Assistenti Commerciali e Responsabili di Relazione

\*Actual 2013 vs. Forecast 2015

La banca per un mondo che cambia

# Aggiornamento ScENARIO 2015-2016 e Nuovo ScENARIO 2016-2018

## Asset Quality e Valorizzazione - Risultati

### Obiettivi 2014

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

### Risultati

Tav.2

- **Miglioramento dell'asset quality e riduzione del costo del rischio in anticipo** rispetto agli obiettivi
- Riduzione di oltre 4 mld di impieghi in Valorizzazione a fronte di un incremento dei crediti in default di meno di 2 mld rispetto a inizio 2013
- **Crediti in Past Due** (scaduti da oltre 90gg) **ridotti dell'80%** (da oltre 500 mln nel 2013 a circa 100 mln nel 2015)
- Nonostante un mercato molto competitivo e condizionato dalle iniezioni di liquidità della Banca Centrale, la quota di **rating 1-6** sui crediti per cassa a BT e MLT passa da meno del 50% nel 2013 ad **oltre il 75% nel 2015**
- **Costo del rischio in calo del 13%** vs 1° semestre 2014 e **nuovi flussi a incagli e sofferenze in riduzione del 45%** pur mantenendo un appropriato livello di accantonamenti sugli impieghi
- **Portafoglio di crediti in Past Due** a 0,1 mld rispetto agli 0,6 mld di fine 2013
- Nuovi programmi di formazione per l'analisi del credito (Quality First, Formazione Settoriale, Cash Flow)

\*Actual 2013 vs. Forecast 2015

**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS



La banca per un mondo che cambia

# Aggiornamento Scenario 2015-2016 e Nuovo Scenario 2016-2018

## Valorizzazione: azioni per portare a termine il progetto

*[Handwritten signatures and initials]*

Azioni	Obiettivi
<p><input type="checkbox"/> <u>Rete</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Chiusura dei Centri Gestione Crediti</li> <li><input type="checkbox"/> Mantenimento del ruolo di gestore specializzato «Gestore Crediti Corporate» all'interno dei Centri Affari ordinari</li> <li><input type="checkbox"/> Introduzione del nuovo ruolo di <b>Responsabile Restructuring</b> per fornire indirizzo specialistico ai Gestori e copertura di ristrutturazioni non gestite centralmente da Affari Speciali</li> <li><input type="checkbox"/> Tutti i clienti restano portafogliati presso i CAT</li> </ul>	<p style="text-align: right;">Tav.3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Mantenere un forte legame di responsabilità del manager locale sulle posizioni in deterioramento</li> <li><input type="checkbox"/> Mantenimento incentivante dedicato per i gestori specializzati</li> <li><input type="checkbox"/> Riportafogliazione su gestori specializzati di sole posizioni sotto procedura concorsuale o tavolo di ristrutturazione</li> <li><input type="checkbox"/> Valorizzazione della seniority tecnica sviluppata durante il programma nei ruoli di Responsabile Gestione Crediti</li> <li><input type="checkbox"/> Maggior flessibilità nell'attribuzione dei clienti ai gestori</li> </ul>
<p><input type="checkbox"/> <u>Centro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Mantenimento del macrosegmento</b></li> <li><input type="checkbox"/> <b>Fusione dei due team di DG</b> in una sola struttura Affari Speciali articolata in tre Team (geografici e/o per dimensioni dei clienti)</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Mantenimento di deleghe differenziate per clientela</b> in sviluppo e clientela sotto coverage Affari Speciali /Gestione Crediti Speciali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Mantenimento della logica di «mercato» a presidio di ricavi e accantonamenti sotto gestione specializzata</li> <li><input type="checkbox"/> Miglior rappresentazione dei dati, enucleazione di tutte le posizioni in gestione specializzata</li> <li><input type="checkbox"/> Focalizzazione di processo e di risorse</li> </ul>

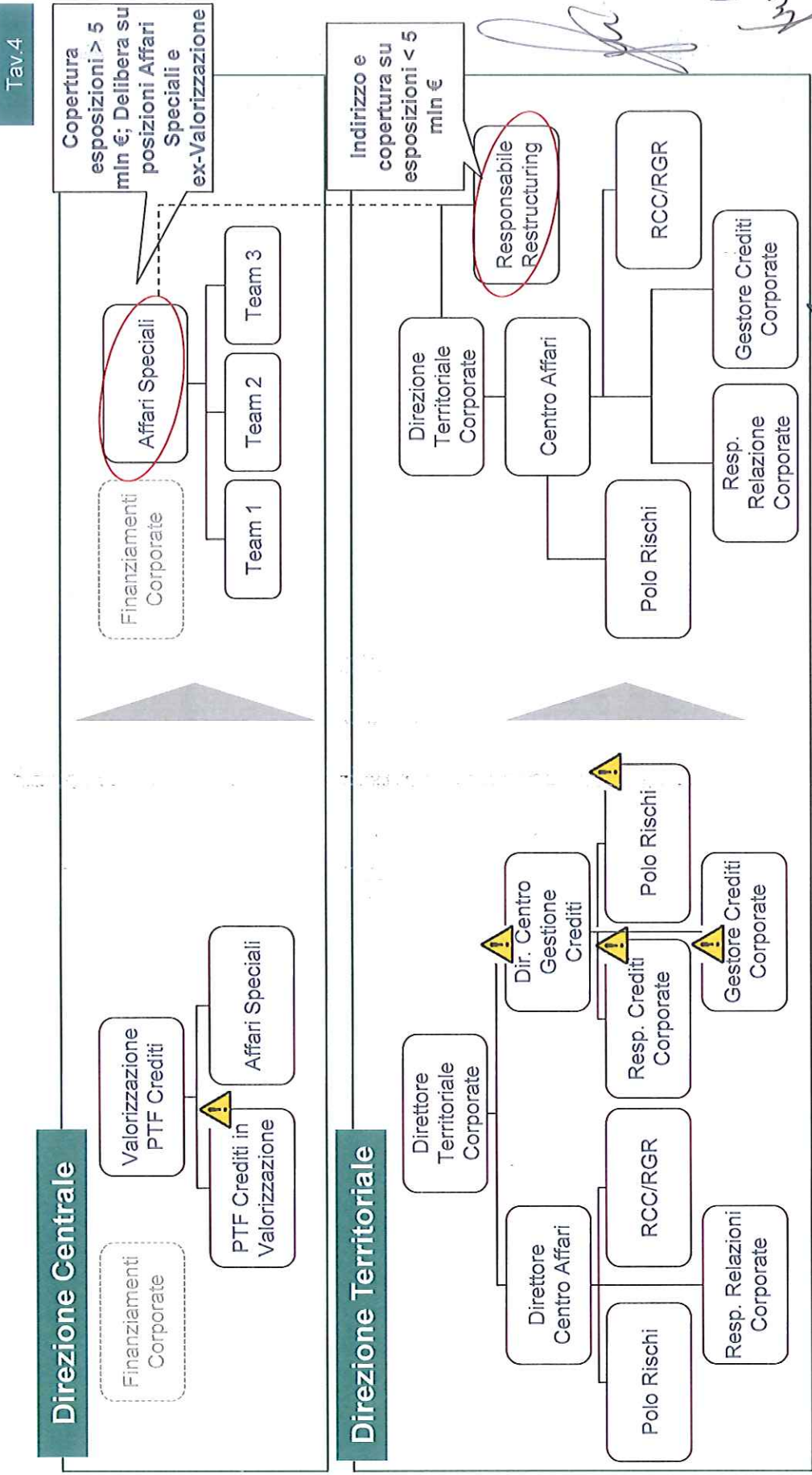


**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

# Aggiornamento Scenario 2015-2016 e Nuovo Scenario 2016-2018

## Modello to be post Valorizzazione



# Aggiornamento Scenario 2015-2016 e Nuovo Scenario 2016-2018

## Evoluzione delle professionalità dei Colleghi della Valorizzazione

### Obiettivi

- Valorizzare l'esperienza e competenze dei colleghi
- Valorizzare le competenze manageriali
- Minimizzare l'impatto della mobilità geografica

### Linee guida

I colleghi della Valorizzazione saranno orientati prioritariamente sui seguenti percorsi di sviluppo professionale:

- Popolamento assetto to be post Valorizzazione: in particolare su ruoli di Gestori Crediti Corporate e di Responsabili Restructuring;
- Copertura dei fabbisogni prioritari Corporate Sviluppo: Responsabili di relazione su portafogli di sviluppo; ruoli Specialistici (Structured Finance; CTS, Trade, ...)
- Copertura dei fabbisogni Workout: in particolare con focus sugli «asset manager»
- Copertura dei fabbisogni prioritari Retail: Gestori Imprese, Responsabili Centri Creo, DAG, Responsabili Sviluppo Commerciale Business.

Conclusione progetto Valorizzazione	Delta 2016 - 2018		
	Gest.Crediti Corporate	Assistente Crediti	Assistente Commerciale Totale
<b>Totale complessivo</b>	<b>-20/-22</b>	<b>-15/-17</b>	<b>-23/-25</b>
			<b>-60</b>



# Aggiornamento Scenario 2015-2016 e Nuovo Scenario 2016-2018

## Specializzazione di un CAT Grandi Clienti Roma

Tav.6

- Il progetto ha l'obiettivo di incrementare la specializzazione a vantaggio della capacità di generare sinergie di ricavi (cross-selling) sui Grandi Clienti
- Il modello adottato a Milano viene esteso a Roma sfruttando le analogie di distribuzione della clientela tra le due Direzioni Territoriali
- La specializzazione non comporta sinergie sugli organici

### DT Corporate Centro AS IS

**CAT Toscana**  
Ptf: 19  
RCC: 2 RGR: 1

**CAT Centro Nord**  
Ptf: 27  
RCC: 2 RGR: 1

**CAT Centro Sud**  
Ptf: 19  
RCC: 2

**CAT P.A.**  
Immutato

CAT odierni con riallocazione dei Gestori Crediti Corporate

### DT Corporate Centro TO BE

**CAT Toscana e Umbria**  
Clientela: Corporate e Gestione Crediti  
Ptf: 23  
RCC: 3

**CAT Lazio, Abruzzo e Sardegna**  
Clientela: Corporate e Gestione Crediti  
Ptf: 32  
RCC: 3  
Con previsione di un ruolo di Deputy del Direttore del CAT

**CAT Grandi Clienti Centro**  
Clientela: Grandi Clienti (GR, CIB, Large Contributors)  
Ptf: 10  
RGR: 2

**Cat P.A.** immutato



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

31

# Aggiornamento Scenario 2015-2016 e Nuovo Scenario 2016-2018

## La rifocalizzazione degli Specialisti Structured Finance come leva per la crescita selettiva

### Priorità commerciali

La centralità dei ricavi e la necessità di ottenere un maggior presidio dei clienti determina per la struttura di «Structured Finance» la necessità di aumentare l'efficacia della propria azione attraverso:

- L'incremento della capacità di origination delle operazioni
- La semplificazione dei processi operativi

A partire dal 2016, Structured Finance concentrerà la propria attività su alcune specializzazioni in particolare:

- Acquisition Finance
- Project Finance
- Debt Structuring
- Syndicated Loans
- Structured Real Estate

### Azioni

- Focalizzazione degli specialisti sui deal a maggiore valore aggiunto, a prescindere dal CAT di appartenenza
- Gli specialisti entreranno a far parte del team di Direzione Generale pur continuando a restare nelle proprie sedi, con una maggiore concentrazione su Roma e Milano
- Gli specialisti continueranno a garantire il supporto specialistico ai Territori, in particolare in accordo con gli RGR, facilitando la chiusura dei deal a maggiore valore aggiunto.

Tav.7



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

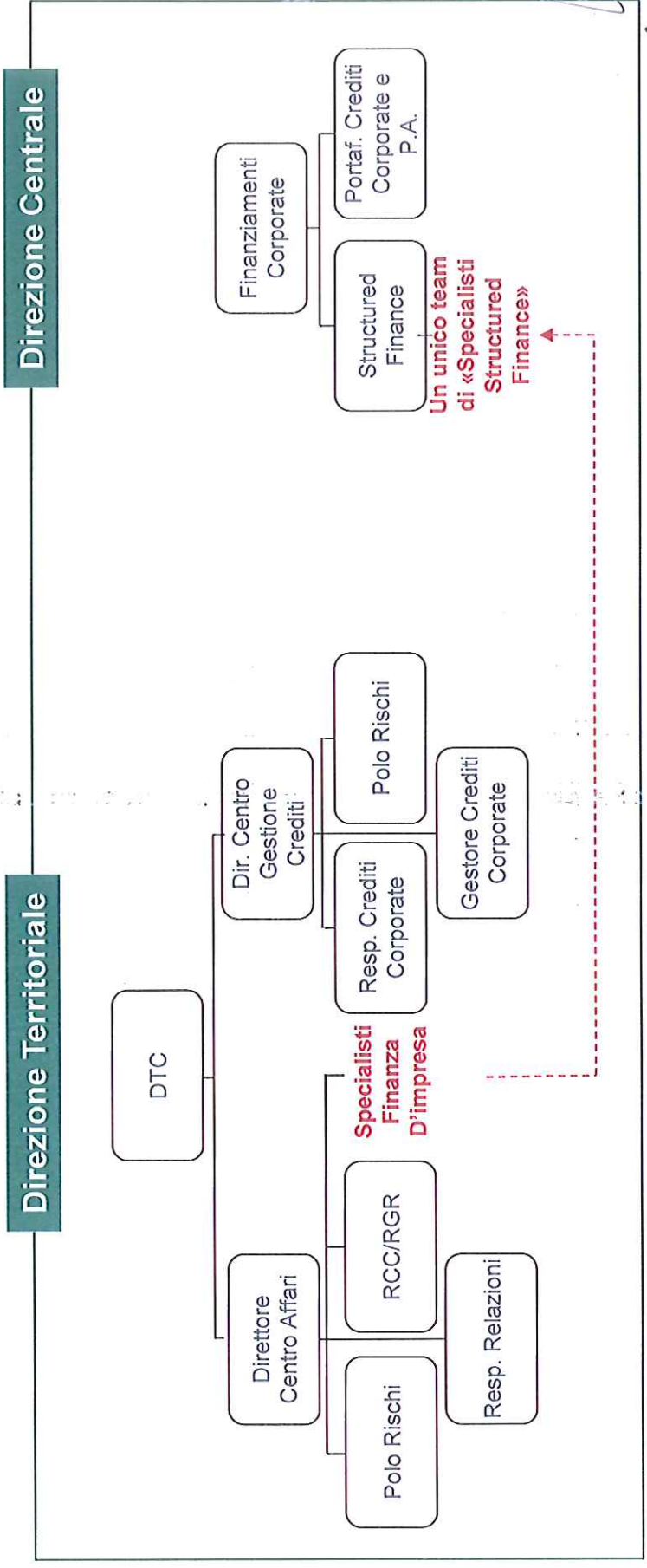
La banca per un mondo che cambia

# Aggiornamento Scenario 2015-2016 e Nuovo Scenario 2016-2018

## Riallocazione Specialisti Structured Finance: un unico team specialistico in Direzione Generale a supporto della Rete

Tav.8

AS /S TO BE



*[Handwritten signatures and initials]*

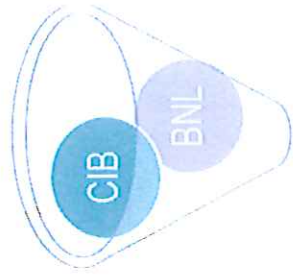


# Aggiornamento Scenario 2015-2016 e Nuovo Scenario 2016-2018 Accademia del Credito CIB-BNL per Analisti

Tav.9

Il programma ha come primo obiettivo una ulteriore qualificazione delle risorse interne a maggior potenziale attraverso:

- L'individuazione di **Analisti (Corporate e Rischi)** da formare seguendo un **programma strutturato e trasversale**, gestito congiuntamente da **CIB e BNL**, pur continuando a mantenerli all'interno dei rispettivi team di appartenenza
- Lo sviluppo del **programma su 3 anni** allo scopo di sviluppare un **solido bagaglio tecnico comune**, basato sui criteri di analisi del credito del gruppo, svolto con un ampio uso dell'inglese
- La **coerenza con il «Piano Italia»**, i piani di formazione lato BNL e CIB Italia / EMEA, l'integrazione nei piani di CIB Corporate Solutions Group (centro di competenza per la formazione in ambito creditizio), Risk Academy e nel progetto Quality First di Divisione Corporate



CIRCA 50\* ANALISTI

A regime l'iniziativa potrebbe coinvolgere circa 50 persone, suddivise tra CIB (10/15) e BNL (40)



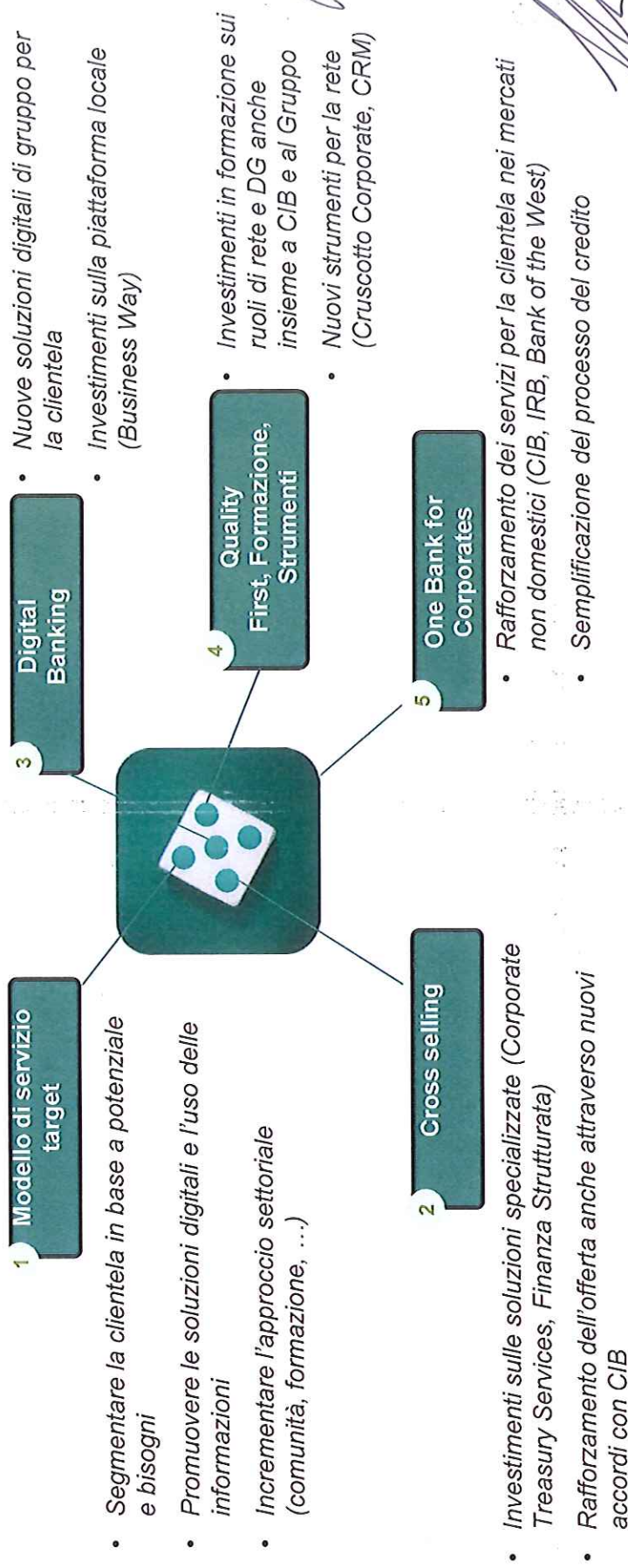
**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

## Aggiornamento Scenario 2015-2016 e Nuovo Scenario 2016-2018

Lo scenario 2016-2018 prevede lo sviluppo del business e delle sinergie di ricavo attraverso progetti congiunti con gli altri mercati domestici e CIB

- 5 Ambiti di sviluppo individuati
- Centralità del miglioramento del livello di servizio e dell'incremento di ricavi e cross-selling
- I progetti prevedono uno sviluppo congiunto con i mercati domestici secondo il modello del Club 'One Bank for Corporates'



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

## Gli impatti sugli Organici per la Divisione Corporate nello scenario 2016-2018

### Sintesi degli interventi da realizzare

- Compimento del progetto Valorizzazione ritorno ad un assetto basato su 16 CAT ed evoluzione dei ruoli dedicati alla gestione di affari speciali e ristrutturazioni
- Specializzazione di un CAT Grandi Clienti nella Direzione Centro
- Implementazione di una «Accademia del credito» per Analisti, volta a specializzare competenze sull'analisi creditizia complessa
- Asset Quality e Crescita selettiva

### Sintesi impatto Cantieri (HCs)

Scenario 2015-2016 da completare	(98)
Nuovo Scenario 2016-2018	(60)
<b>Totale Scenario 2015-2018</b>	<b>(158)</b>



# AGENDA

---

- Nuovo Scenario BNL 2015 -2018: i cantieri di business per Polo
  - Retail & Private
  - Corporate
  - **Rischi**
  - IT
  - Direzione Territoriale Servizi di Rete
  - Funzioni Centrali
  - Corporate Investment Banking



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

*[Handwritten signatures and initials in blue ink]*

# Aggiornamento ScENARIO 2015-2016

## I cantieri della Direzione Rischi

*[Handwritten signatures and initials in blue ink]*

CANTIERE	DESCRIZIONE	STATUS AVANZ.
Programma Unico del Credito (PUC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	Completato
Accentramento attività Monitoraggio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accentramento in direzione centrale delle attività di analisi retrospettive e controlli di merito e regolarità formale precedentemente realizzate in rete</li> </ul>	Completato
Ottimizzazione Direzione Generale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenziamento strutture centrali DR per le attività connesse a framework controlli, rischi di liquidità, rischi operativi e controlli permanenti</li> </ul>	In corso
Basel 2 Pillar I Credit Risk Program	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programma per l'evoluzione degli strumenti e dei processi interni di BNL per la gestione del rischio di credito attraverso l'utilizzo dei modelli interni di rating (Basilea 2 IRBA)</li> <li>Previsto il rafforzamento delle strutture di Certification B2C Italy e Convalida Modelli in ottica Basilea 2 per lo svolgimento a regime delle attività di controllo di competenze</li> </ul>	In corso
Gestione Asset Problematici	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisione Modello Operativo</li> <li>Ottimizzazione processi operativi</li> <li>Nuovo modello di portafogliazione – gestione Asset problematici di BNL</li> </ul>	Completato
Renaming Ruoli	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ridenominati i seguenti ruoli di rete: Analista Crediti Corporate, Analista Crediti Retail, Analista Valorizzazione Corporate, Analista Valorizzazione Retail</li> </ul>	Completato



# Nuovo Scenario 2016-2018

## I cantieri della Direzione Rischi

**STATUS**  
**AVANZAMENTO**

**DESCRIZIONE**

**CANTIERE**

In corso

Ottimizzazione  
Analisti Territoriali  
Rischi  
Tav. 1 - 2

- Ottimizzazione delle attività svolte dal ruolo (Risk Opinion, Validazione Piani Gestionali, ecc.) in ottica di specializzazione delle competenze, con conseguente realizzazione di sinergie

Integrazione dei  
Rischi Operativi nella  
Funzione Rischi  
Tav.3

- Spostamento dei Rischi Operativi dalla Funzione Compliance alla Funzione Rischi BNL, in linea con le indicazioni della Capogruppo (Fase 1)
- Definizione a livello di Gruppo del nuovo modello operativo target e relativa implementazione (Fase 2)

Completato

In corso

Nuovo Assetto  
organizzativo della  
Direzione Generale  
Tav. 4

- Assetto organizzativo che evolve in una logica di razionalizzazione per famiglie professionali / competenze

In corso

Nuova Vigilanza  
Bancaria Europea  
(BCE)

- Programma articolato su più cantieri, in coordinamento con la Capogruppo, avente l'obiettivo di adeguare i processi interni di risk management e reporting ai nuovi requisiti ed alle specifiche richieste della BCE in tema di vigilanza bancaria
- Necessità di potenziare le competenze delle strutture centrali della Direzione, in particolare del Risk Management

In corso



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

## Nuovo Scenario 2016-2018 Ottimizzazione degli Analisti Territoriali Rischi (1/2)

Tav.1

### Ottimizzazione Analisti Territoriali Rischi

- **Ottimizzazione delle attività svolte dal ruolo (Risk Opinion, Validazione Piani Gestionali, ecc.) in ottica di specializzazione delle competenze, con conseguente realizzazione di sinergie**
- Le leve principali dell'ottimizzazione sono i seguenti:
  - **Accentramento dell'attività di Risk Opinion (Corporate e Retail) a livello territoriale, con la conseguente possibilità di sviluppare sinergie di specializzazione e cross-fertilizzazione tra ambiti Corporate e Retail**
  - **Progressivo esaurimento dell'iniziativa di Valorizzazione Corporate**
  - **Omogeneizzazione delle performance di processo tra i diversi Territori, verso le best practice**



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

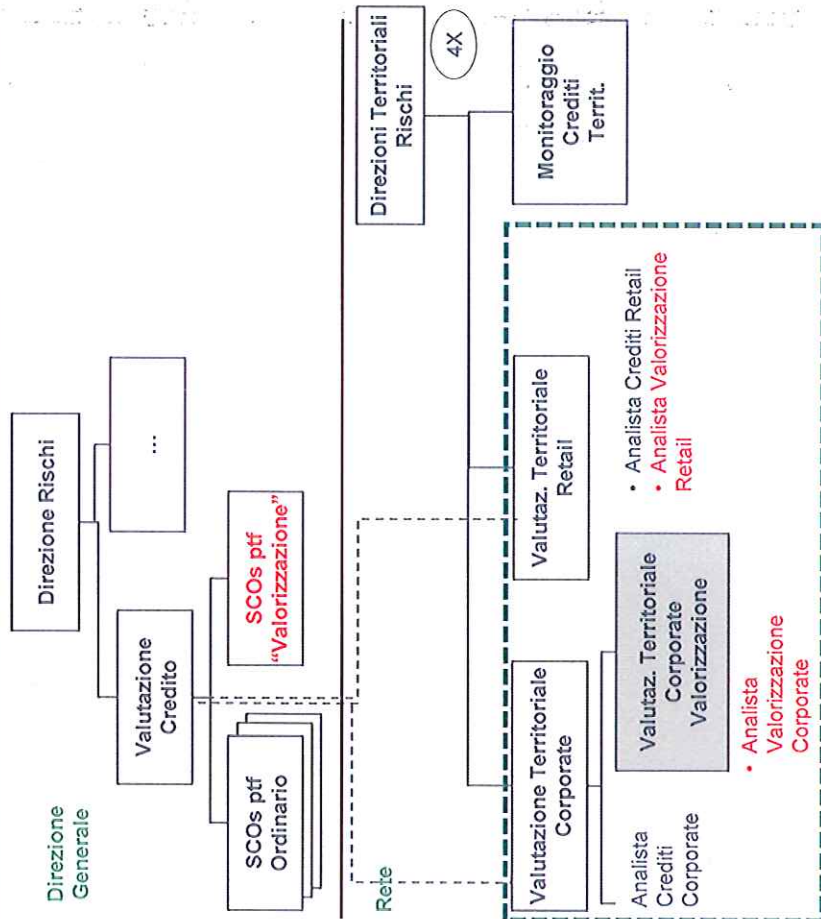
La banca per un mondo che cambia

# Nuovo Scenario 2016-2018

## Evoluzione organizzativa della Direzione Territoriale Rischi

Tav.2

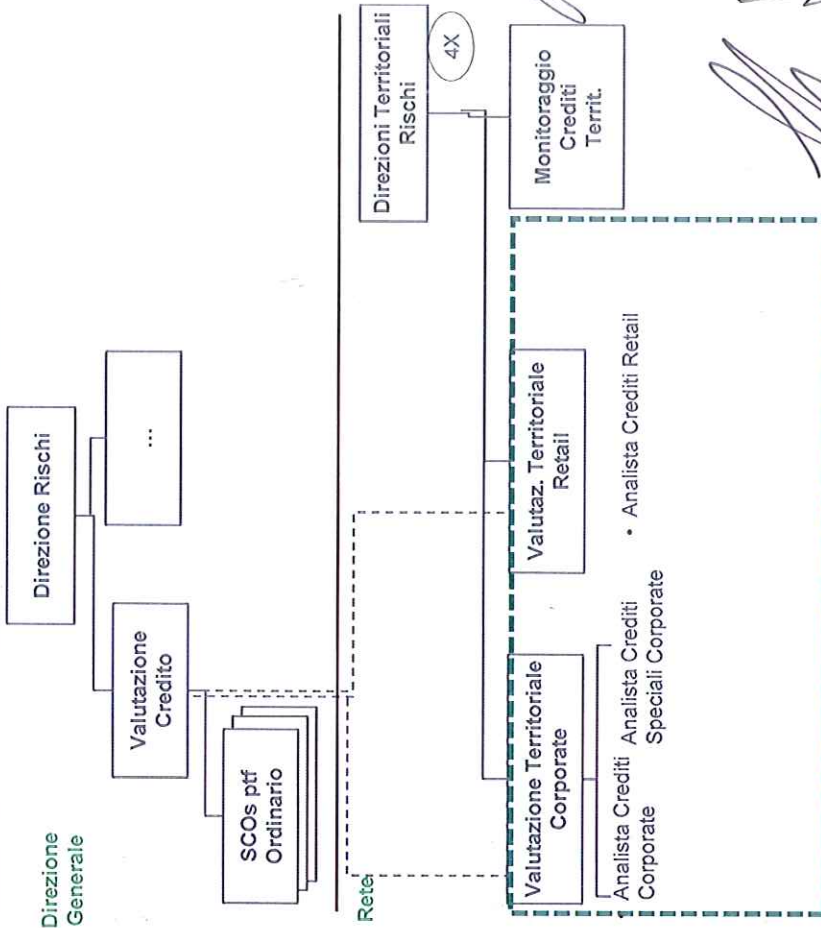
AS IS



“struttura impattata da riorganizzazione”

Ruoli impattati da riorganizzazione

TO BE



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia



## Nuovo Scenario 2016-2018 Integrazione dei Rischi Operativi nella Funzione Rischi

Tav.3

Integrazione  
dei Rischi  
Operativi  
nella  
Funzione  
Rischi

- **Spostamento della Struttura Rischi Operativi e Coordinamento Controlli Permanenti (2OPC) dalla Direzione Compliance alla Direzione Rischi BNL, in linea con le indicazioni della Capogruppo (Fase 1)**
- **Definizione a livello di Gruppo del modello operativo target e relativa implementazione (Fase 2), entro 30 settembre 2016, in termini di:**
  - Organizzazione e Framework
  - Coordinamento con le altre funzioni di controllo
  - Change management (training, staffing,...)
  - Strumenti operativi



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

# Nuovo Scenario 2016-2018

## Nuovo assetto organizzativo della Direzione Generale

Tav.4

**Nuovo  
Assetto  
organizzativo  
della  
Direzione  
Generale**

### Linea guida

- Assetto organizzativo che evolve in una logica di **razionalizzazione per famiglie professionali / competenze**, mantenendo la **specializzazione per filiere di Business** a livelli organizzativi inferiori (es. Credit policies), ed in coerenza con il nuovo assetto della Risk Function della Capogruppo
- Razionalizzazione e aggregazione delle attività dei **Controlli in una Unica Struttura**;
- Focalizzazione del Risk management sulle attività core:
- Modelli;
- Reporting Direzionale, in ottica di integrazione dei rischi;
- Risk Appetite e Pianificazione CoR;
- System and Data Management
- Identificazione di un presidio focalizzato sul coordinamento trasversale delle attività di supervisione sui Rischi a livello di territorio «Italia»



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

# Gli impatti sugli Organici per la Direzione Rischi nello scenario 2016-2018

## Sintesi degli interventi da realizzare

- Ottimizzazione Analisti Territoriali Rischi
- Integrazione dei Rischi Operativi nella Funzione Rischi
- Nuovo assetto organizzativo Direzione Generale
- Nuova vigilanza bancaria Europea

## Sintesi impatto Cantieri (HCs)

Scenario 2015-2016 da completare	(57)
Nuovo Scenario 2016-2018	-
<b>Totale Scenario 2015-2018</b>	<b>(57)*</b>

\* L'impatto cantieri non considera il conferimento della Workout in BPI

# AGENDA

---

- Nuovo Scenario BNL 2015 -2018: i cantieri di business per Polo
  - Retail & Private
  - Corporate
  - Rischi
  - IT
  - Direzione Territoriale Servizi di Rete
  - Funzioni Centrali
  - Corporate Investment Banking



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

# Aggiornamento Scenario 2015-2016 I cantieri della Direzione IT

## CANTIERE

## DESCRIZIONE

La Direzione It continua a perseguire le seguenti stringe progettuali, con risultati certificati dall'avanzamento dei KPI di riferimento



### Change the Bank

- Gestione del Demand in coerenza con le esigenze reali del business
- 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

Si aggiunge a queste un'ulteriore attività finalizzata a gestire i nuovi progetti con chiari obiettivi on time / on budget e con rilasci intermedi

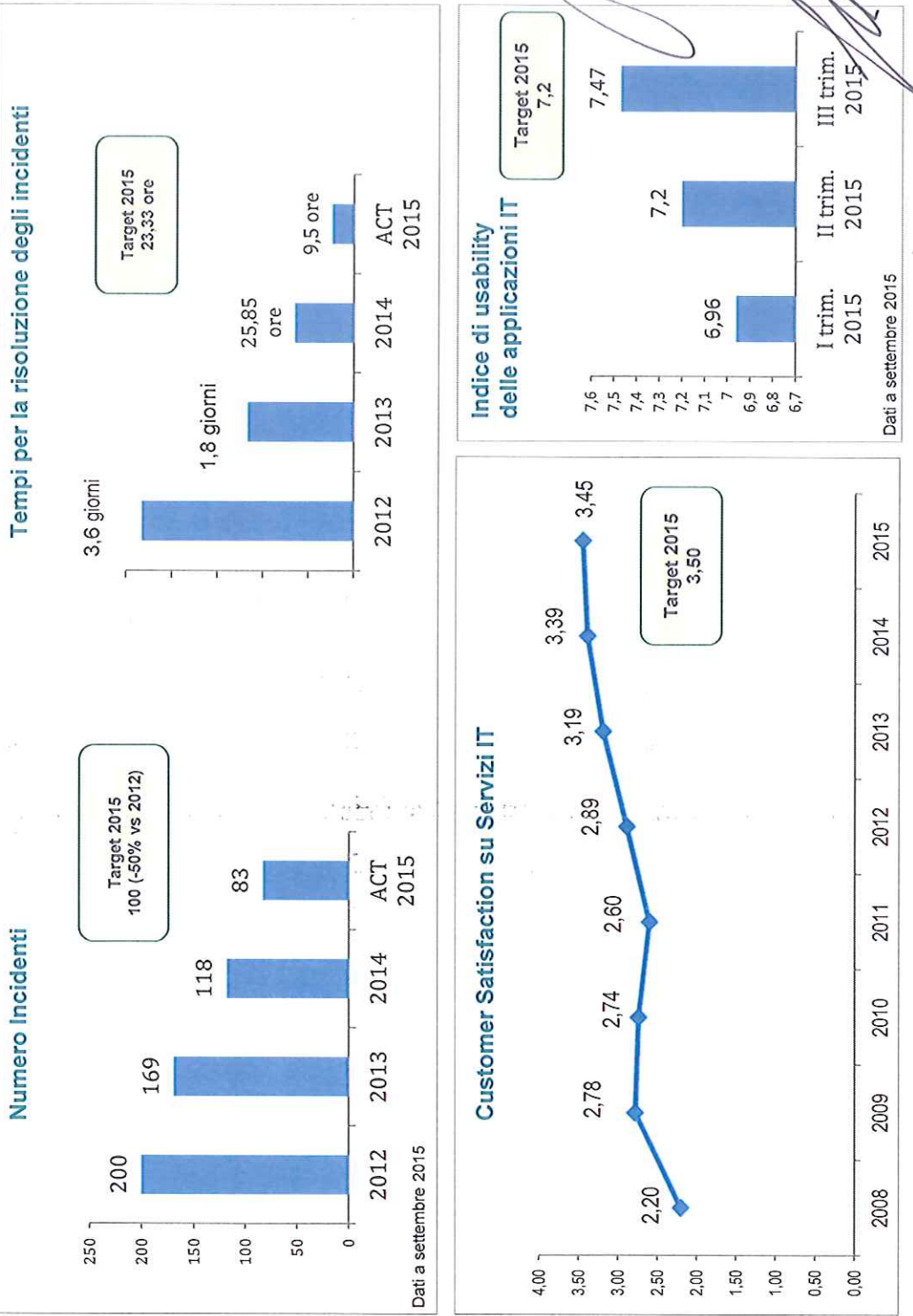


# Aggiornamento Scenario 2015-2016

## Qualità del servizio

Tav.1

### Qualità del servizio



## Aggiornamento Scenario 2015-2016 Potenziamento dell'infrastruttura

*[Handwritten signatures in blue ink]*

~~STATUS AVANZAMENTO~~

DESCRIZIONE

CANTIERE

Completato  
Completato  
Completato  
In corso

- Installazione di 1.013 Stampanti Multifunzione in agenzia e 442 installate in DG
- Potenziamento della banda. Trasmissione dati per agenzia e refresh tecnologico
- Distribuzione 4.331 tablet wacom in agenzia per la firma elettronica
- Sviluppo del Digital Working

Potenziamento infrastruttura  
Tav.2

# Aggiornamento ScENARIO 2015-2016

## Potenziamento dell'infrastruttura

Tav.2

### Refresh tecnologico e potenziamenti di banda in agenzia\*, nuovi Building

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

- Supporto a distanza;
- Applicazioni multimediali per attività di formazione e collaborazione;
- Servizi paperless;

	100M	20M	10M	8M	4M	2M
AS IS	2	1	34	18	83	716
TO BE 2016 (stima)	2	3	32	18	134	665

\*Il perimetro totale delle Agenzie è 854

Nel 2017, refresh tecnologico degli apparati di rete in agenzia e sul sito di Aldobrandeschi. Innovative soluzioni LAN basate su fibra per il nuovo building Tiburtina.

### Digital Working

- **Introduzione wi-fi** presso le sedi di direzione, centri formazione, centri private, hub ed agenzie dotate di Hi-Room: 250 siti previsti per la fine del 2015 arriveranno a **450 entro il 2016**.
- **Smartphone e Tablet**: un totale di **1500 i-Pad** e **1900 i-Phone** entro la fine del 2015 per il supporto alla mobilità ed alla flessibilità (principalmente su ruoli commerciali)
- **Ultrabook**: prosegue il rilascio di laptop ultra leggeri per i colleghi coinvolti nei piloti desk share e flex work, per quelli residenti in sedi dotate di wi-fi e comunque in sostituzione di desktop obsoleti. **4.500 laptop previsti a fine 2015** per arrivare a circa **7.100 nel 2016**.
- **Sistemi di collaborazione**: entro il 2015 con **IBM Sametime chat**, video e condivisione di documenti previsti nel 2015 per un primo lotto di **4.000 colleghi**.



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia



# Aggiornamento Scenario 2015-2016 Investimento sulle persone, Sistema Professionale

CANTIERE

DESCRIZIONE

~~STATUS~~  
AVANZAMENTO

Tav. 3
Investimento sulle persone Sistema Professionale

<ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione del <b>Sistema professionale</b> con la rilevazione del livello di copertura delle <b>competenze tecniche</b> e l'attribuzione a ciascuna persona del <b>ruolo professionale</b></li> </ul>	Completato
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Aggiornamento annuale</b> da parte del capo di prossimità e per ciascun collaboratore, del <b>livello di copertura sulle competenze tecnico/specialistiche</b> del ruolo assegnato, e conseguente definizione dei <b>fabbisogni formativi</b> in coerenza anche con lo sviluppo professionale – cadenza annuale in coincidenza con Dialogo</li> </ul>	Completato
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione di <b>due specifici percorsi formativi</b> sullo stile dei 'percorsi scuola' e completamento nel 2015 della fase pilota</li> </ul>	In Corso
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aggiornamento annuale del <b>Catalogo formativo DIT</b> per la parte tecnico/specialistica (da parte di DRU Formazione in collaborazione con la Gestione RU DIT e i referenti DIT per ciascun ambito specialistico) con associazione di ciascun corso ad una o più competenze tecnico/specialistiche</li> </ul>	Completato
<ul style="list-style-type: none"> <li>Istituzione del <b>Comitato Operativo della Formazione</b> (composto da un rappresentate per struttura di primo livello, Gestione RU IT e DRU Formazione) che si riunisce 3-4 volte l'anno, monitorare l'andamento, l'efficacia della Formazione stessa, nonché eventuali fabbisogni formativi emergenti e garantire la demoltiplica delle informazioni a tutta la DIT</li> </ul>	Completato



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

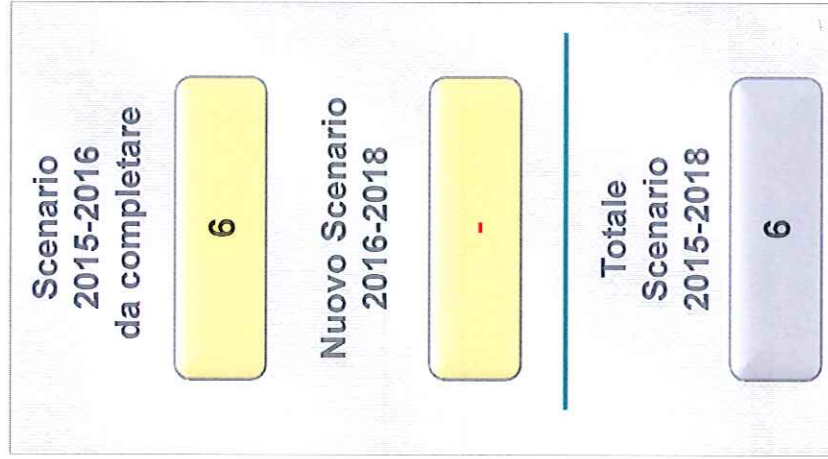
La banca per un mondo che cambia

# Gli impatti sugli Organici per la Direzione IT nello scenario 2016-2018

## Sintesi degli interventi da realizzare

- Qualità del servizio
- Potenziamento infrastrutture
- Investimento sulle persone

## Sintesi impatto Cantieri (HCs)



*(Handwritten signatures)*

# AGENDA

- Nuovo Scenario BNL 2015 -2018: i cantieri di business per Polo
  - Retail & Private
  - Corporate
  - Rischi
  - IT
- **Direzione Territoriale Servizi di Rete**
- Funzioni Centrali
- Corporate Investment Banking

*Handwritten signatures and initials in blue and black ink.*



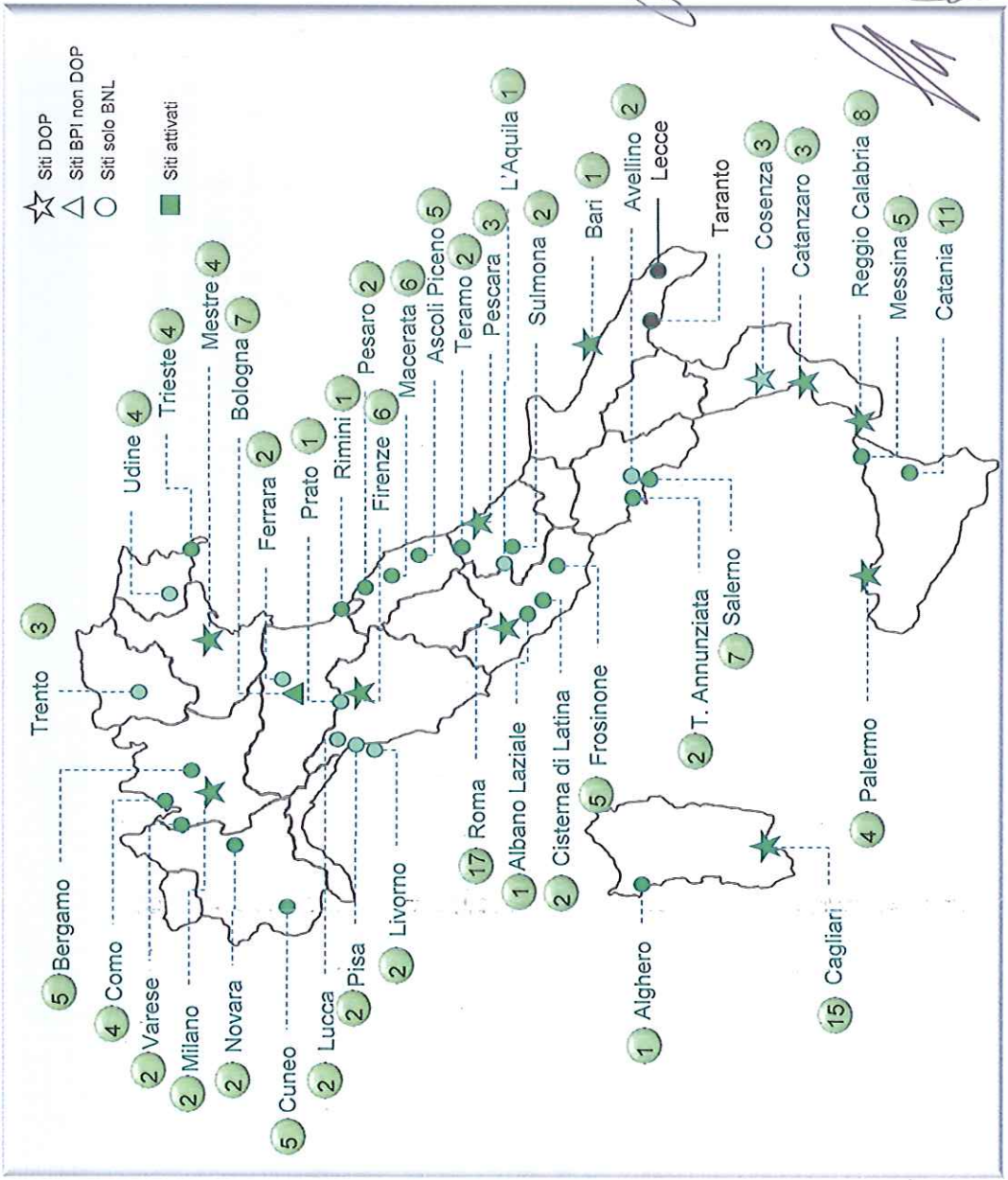
**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

# Direzione Territoriale Servizi di Rete: l'organico si attesta ad oggi a 166 persone dislocate su 41 piazze

- 156 Addetti e Resp. Team appartenenti al bacino originario
- 6 Addetti/ Resp. Team entrati volontariamente (non appartenenti al bacino originario)
- 4 persone Management (non appartenenti al bacino originario)

Con la sola eccezione di 2 persone tutte le altre sono rimaste nella piazza di appartenenza e per loro desiderio



GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

*[Handwritten signatures and notes]*

# Le attività svolte dalla Direzione Territoriale Servizi di Rete

## Modalità di on boarding

Le persone sono entrate in squadra attraverso:

- Un processo gestionale di presa in carico da attività marginali
- Un percorso formativo ritagliato ad hoc sul profilo della persona e delle attività
- L'assegnazione ad attività di task force
- La progressiva destinazione a polivalenza e ad attività strutturali

## Attività svolte

Tipologia attività	Nr. Persone	Esigenze stabili nel corso del 2016
1. Attività strutturale	23	→
2. Polivalenza strutturale	76	
3. Task Force	58	→ Esigenze a termine (turnover attività)
4. Management	4	
5. Lunga assenza post-attivazione	7	
<b>Totale complessivo</b>	<b>168</b>	

Dati al 31/12

Per le lunghe assenze si è ipotizzato il mantenimento di tale status al 31/12

Si stanno compiendo approfondimenti per poter dedicare una buona parte di queste risorse ad attività di «insourcing», ad es. in ambito Monetica o Prodotti (Entrata in relazione)

**Il 60% delle persone lavorano e continueranno a lavorare in ambiti strutturali**



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

# Dettaglio delle attività svolte

## Attività e polivalenza strutturali

### Tipologia/Complessità/Attività

#### 1. Polivalenza strutturale

##### 2. Media

DOP - Mutui-Istruttoria Amministrativa

DOP - Mutui-Tecnico Legale

##### 3. Bassa Front

DOP - Hello Bank

##### 4. Bassa Back

DOP - Anticipo Fatture

DOP - Hello Bank - Solo Apertura c/c/Riconciliazione bonifici

#### 2. Attività strutturale

##### 4. Bassa Back

DOP - Estinzione Conti

DOP - Passaggi di status

##### 5. Basic

AC - Controllo giustificativi elettronici note spese

DCOM - Riscontri liste PPE

DCOR - Supporto SAC

##### 6. Semplice

TRSV - Supporto locale (smistamento corrispondenza tra filiere, etc.)

## Attività di Task Force

### Task Force Matin

Perfz. Atti di Garanzia - Perfezionamento garanzie

Perfz. Atti di Garanzia - Solleciti notai

Industry Code (SAE vs Ateco)

Focal Point Portabilità C/C

Scannerizzazione e raccolta dati per 488

Gestione Parco Auto

Gestione archivio contratti SAC

Archiviazione fascicoli dipendenti ex-filiali

Digitalizzazione Archivio questionari MSCQ

Modifica a sistema modalità di visione/ritiro documentazione presso strutture banca

Chiusura conti speciali

Data entry a sistema questionario CEBI Individuals

Hardware refresh (sostituzione GSM e PdL)



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

## E' stato messo in campo un investimento importante per la formazione e la riqualificazione delle persone

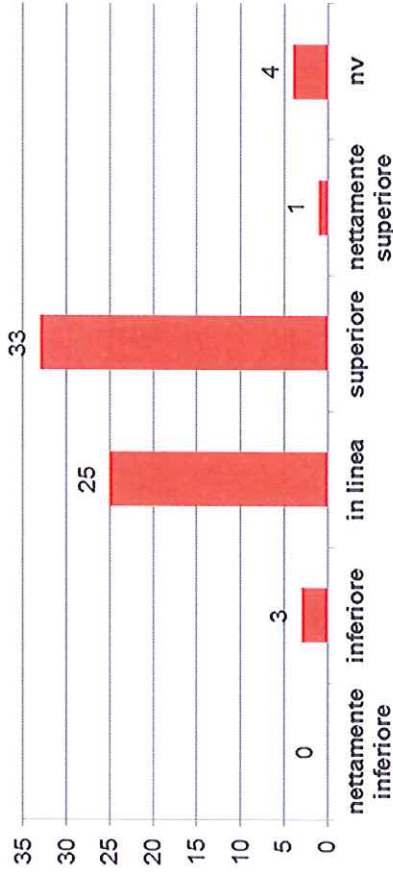
45 Road Show on-site per l'accoglienza delle persone

	Giorni uomo di formazione
Orientamento e Roadshow	1.085
Virtual Training	238
Training on the Job (inclusi i formatori)	863
<b>TOTALE</b>	<b>2.186</b>

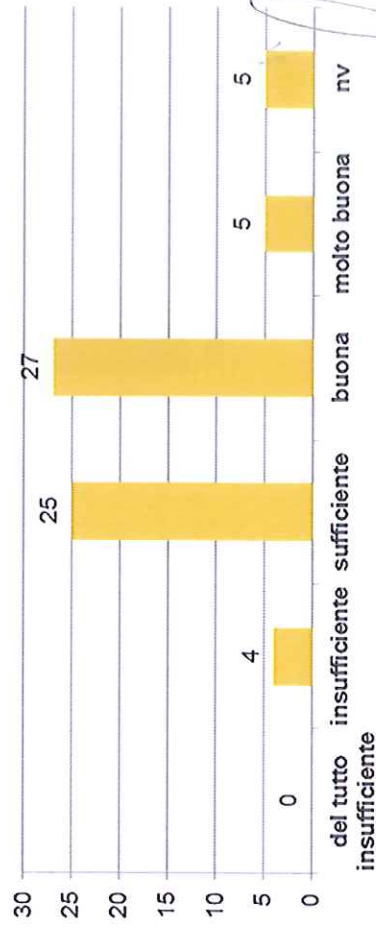
L'investimento sostenuto per il set-up della struttura ammonta a più di 2.000 gg/uomo

# E' stata realizzata un'indagine che ha coinvolto le persone entrate in organico DTSR prima del 27 luglio - Risultati (1/2)

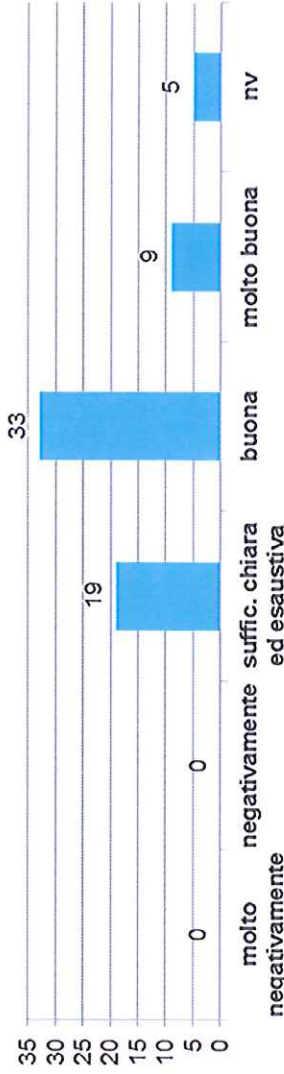
Come valuti oggi (ex-post), il nuovo ruolo rispetto alle tue aspettative precedenti all'ingresso?



Come valuti la formazione/training on the job che hai ricevuto per prepararti all'attività che stai svolgendo?



Come valuti l'informativa che ti è stata data su struttura/ruolo/attività al momento dell'ingresso attraverso gli incontri dedicati svolti in rete?



*Handwritten signatures and notes in blue ink.*



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

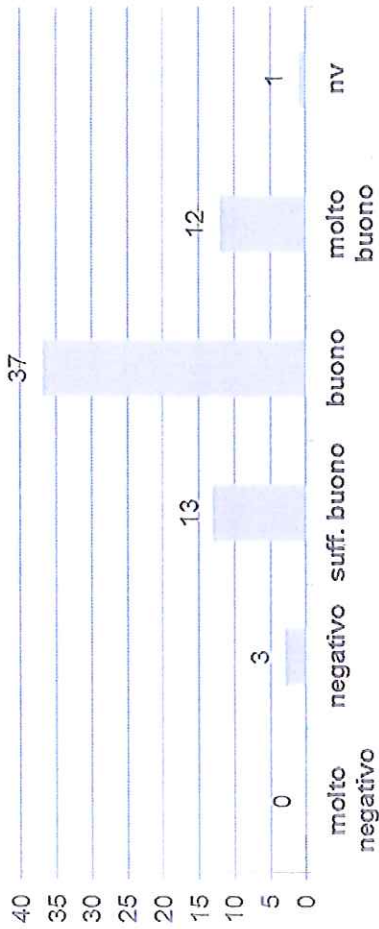
La banca per un mondo che cambia



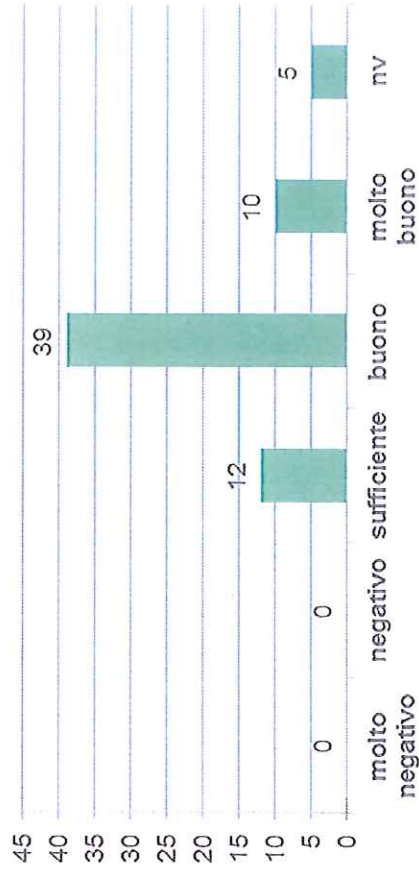
# E' stata realizzata un'indagine che ha coinvolto le persone entrate in organico DTSR prima del 27 luglio - Risultati (2/2)

*[Handwritten signatures and scribbles in blue and black ink]*

Come valuti nel complesso il contesto di lavoro (ambiente, modalità di coordinamento, operatività) in cui operi?



Come valuti il supporto che hai ricevuto dal tuo gestore risorse umane in questa fase?



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

## **Nuove attività: ipotesi di lavoro**

---

### **Insourcing**

- **Duplicati estratti conto carte di credito:** attività effettuata attualmente da un outsourcer che può essere presa in carico parzialmente o totalmente da DTSR
- **Entrata in relazione (a processo paperless completato):** su tutti gli ambiti (Persone Fisiche, Promozione Finanziaria, Private Banking): attività allocabili anche in ottica di polivalenza «classica» (da studiare)

### **Polivalenza**

- **Blocchi INPS Successioni:** attività allocabile su DTSR; Apac Successioni necessiterebbe di 1 FTE per aumentare la qualità della consulenza alla rete, finanziabile indirettamente tramite questa attività; maggiore contributo potrebbe essere messo a disposizione in ottica polivalenza «classica» (da studiare)

### **Task Force**

- **Migrazioni sofferenze in CRESO:** trasferimento in CRESO dei conti correnti a sofferenza al fine di ridurre storni di commissioni/spese/canoni/interessi (4 FTE)
- **Digitalizzazione archivio garanzie Crediti Retail** e caricamento su Tool, con il fine di velocizzare l'attività di ricerca (1 FTE su Roma)



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

59

# Direzione Territoriale Servizi di Rete: evoluzione dell'organico nel 2016

## Evoluzione dell'organico attuale

Per effetto degli ultimi ingressi pianificati per il 31/12 e delle uscite certe per esodo/pensionamento, le risorse aumenteranno a 168 ad inizio 2016 per poi calare nel corso del prossimo anno

	Oggi	31-dic-15	30-giu-16	31-dic-16
Nr. Persone	166	168	167	162

### Note:

- vi sono 4 persone ancora non attivate poiché in lunga assenza; entreranno in DTSR al loro rientro
- nel corso del 2016 si potrebbero verificare ulteriori 31 uscite delle persone appartenenti a DTSR che hanno manifestato interesse per la nuova campagna esodi

## Sviluppo della struttura

Nel corso del 2016, la Direzione Territoriale Servizi di Rete sarà ulteriormente potenziata con l'ingresso di circa 90 colleghi per lo svolgimento di ulteriori attività a supporto della Rete e/o attività da internalizzare.

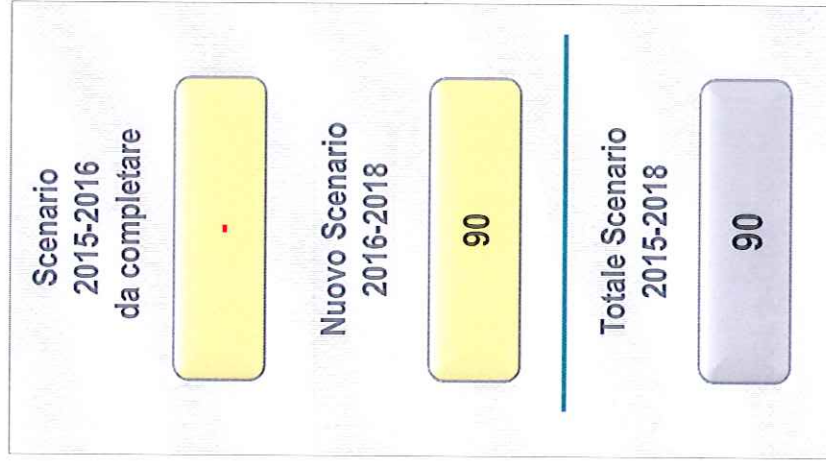


# Gli impatti sugli Organici per la Direzione Servizi di Rete nello scenario 2016-2018

## Sintesi degli interventi da realizzare

- Rafforzamento della struttura per lo svolgimento di nuove attività a servizio della rete e/o da internalizzare

## Sintesi impatto Cantieri (HCs)



*[Handwritten signatures and initials]*

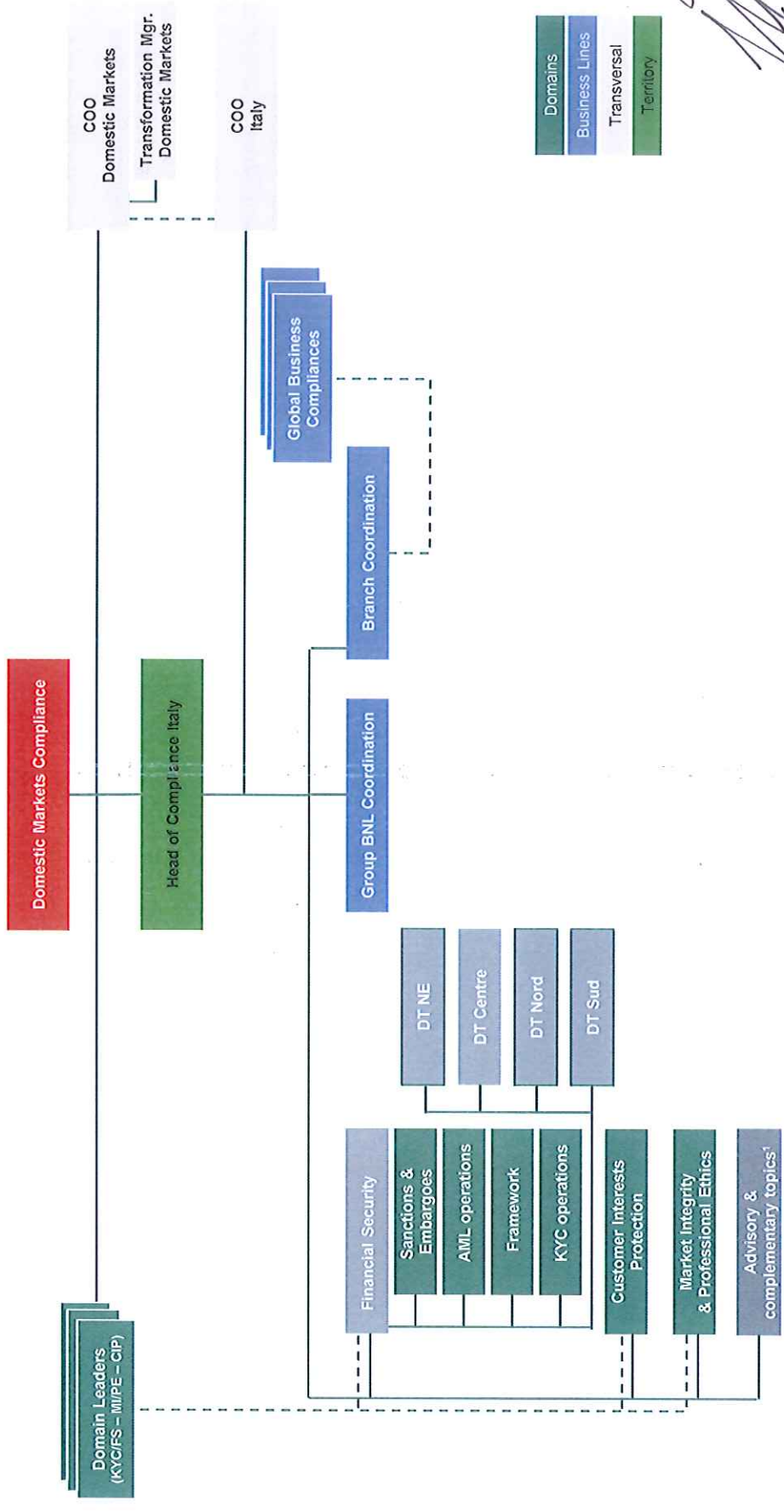
# AGENDA

---

- Nuovo Scenario BNL 2015 -2018: i cantieri di business per Polo
  - Retail & Private
  - Corporate
  - Rischi
  - IT
  - Direzione Territoriale Servizi di Rete
  - **Funzioni Centrali**
  - Corporate Investment Banking



# Nuovo Scenario 2016-2018 Organizzazione Compliance a livello di Territorio Italia\*



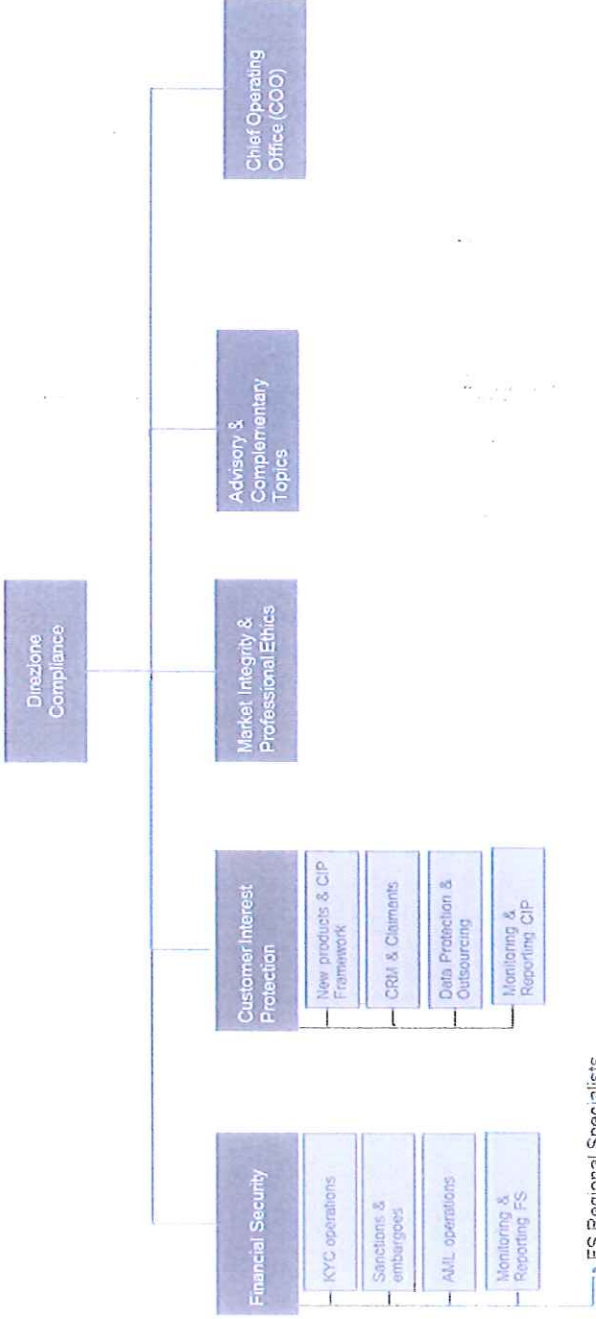
  


1. IT, 231/01 and fiscal \* per entità integrate a livello territorio



La banca per un mondo che cambia

# Nuovo Scenario 2016-2018 Organizzazione Compliance in BNL



## Principali modifiche

Allineamento all'assetto organizzativo del Gruppo con articolazione per ambiti specialistici

- o Financial Security
  - o Customers Interest Protection
  - o Market Integrity & Professional Ethics
- che operano in stretto coordinamento con i corrispondenti domini di Gruppo

Creazione della struttura Advisory and Complementary Topics per il presidio degli ulteriori ambiti previsti dai Regulator

Riallocazione della struttura 2OPC e delle relative attività e risorse nella Direzione Rischi

Rivisitazione delle responsabilità e del perimetro COO Compliance in coerenza con l'assetto di Gruppo

Ridefinizione del ruolo di SCOT con focus specifico in ambito Financial Security (Financial Security Regional Specialist)

Rivisitazione del Comitato Rischi con attivazione di sessioni specifiche per l'esame dei rischi reputazionale, non conformità e in ambito sicurezza finanziaria

## La nuova struttura Gestione Reclami

- *L'attuale assetto organizzativo in materia di gestione dei reclami è basato sull'articolazione dell'ufficio reclami in più unità inserite in diverse strutture separate della relazione col cliente*
- *Sulla base dell'esperienza maturata e per rispondere agli indirizzi della Vigilanza, la Banca intende oggi adottare un diverso modello organizzativo*

Il nuovo modello organizzativo prevede la costituzione di una **nuova struttura all'interno della Banca**, dedicata alla gestione di tutti i tipi di contestazioni

Tale struttura sarà collocata a **riporto gerarchico diretto e condiviso dei responsabili delle Divisioni di Business**, per perseguire l'esigenza di:

- ✓ bilanciare la prevenzione di possibili conflitti tra interessi della clientela e commerciali da un lato e la vicinanza/conoscenza della clientela dall'altro;
- ✓ garantire la terzietà di chi ha in carico la gestione del reclamo rispetto alle strutture di vendita;
- ✓ conservare la prossimità della gestione del reclamo a chi gestisce la relazione con il cliente, a tutela di una visione integrata della relazione con lo stesso.



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia



# Nuovo Scenario 2016-2018

## Ottimizzazione delle Direzioni Centrali

*[Handwritten signatures in blue and black ink]*

### ▣ Direzioni Centrali: Funzioni di supporto e Direzioni Centrali delle Divisioni di Business

#### Obiettivi

- **90 efficientamenti in 3 anni:** derivanti dalla revisione dei processi interni e dalla revisione delle attività svolte da ogni singola struttura (es. semplificazione e/o eliminazione di alcune lavorazioni)
- **30 crescite** che consentiranno il rafforzamento, diretto o indiretto, della struttura **Compliance**

#### Leve

- **Le 60 efficienze nette da realizzare** saranno gestite attraverso:
  - circa 40 con l'utilizzo delle leve previste dal piano
  - circa 20 con mobilità verso ruoli di rete

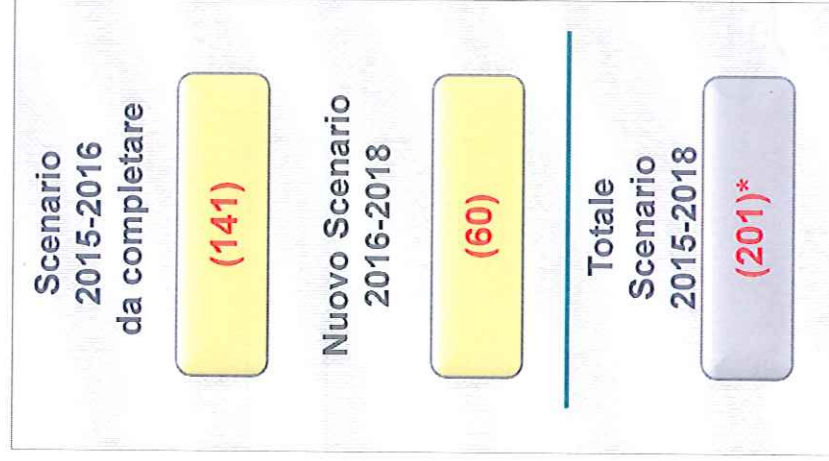


# Gli impatti sugli Organici per le Funzioni Centrali nello scenario 2016-2018

## Sintesi degli interventi da realizzare

- Efficienza delle strutture di Direzione Generale (Funzioni di supporto, Direzione Generale Retail, Direzione Generale Corporate)
- Rafforzamento della Compliance
- Allineamento del modello organizzativo della Compliance a quello di Gruppo

## Sintesi impatto Cantieri (HCs)



*[Handwritten signatures and initials]*

\* L'impatto cantieri non considera il conferimento della gestione edifici in BPI  
La banca per un mondo che cambia

# AGENDA

- Nuovo Scenario BNL 2015 -2018: i cantieri di business per Polo
  - Retail & Private
  - Corporate
  - Rischi
  - IT
  - Direzione Territoriale Servizi di Rete
  - Funzioni Centrali
  - **Corporate Investment Banking**



# Corporate Investment Banking

## Sintesi degli interventi in corso

### 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)



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

69