

Augusto 2

# INCONTRO CON ORGANIZZAZIONI SINDACALI

RIORGANIZZAZIONE DI BPI SCPA  
E CONSEGUENTI TENSIONI OCCUPAZIONALI

*(Handwritten signatures)*

DIREZIONE RISORSE UMANE  
Roma, 5 Novembre 2015



**BUSINESS PARTNER  
ITALIA**  
GRUPPO BNP PARIBAS

# Agenda

---

- Direzione Operations
- Direzione Workout

*Handwritten notes:*  
1st July  
20 July

*Handwritten notes:*  
1st July  
20 July



# Scenario 2015-2016 e Nuovo Scenario 2016-2018

## I cantieri di BPI – Direzione Operations

CANTIERE	DESCRIZIONE	STATUS AVANZAMENTO
<p><b>1 - Semplificazione e automazione dei Processi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ BPR : proseguono progetti su processi chiave</li> <li>▪ Ace e WCB : progetti Ace e miglioramento continuo in tutte le strutture operative. Avvio di Pilota WCB su RM, MI e BA</li> <li>▪ Paperless: prosegue il roll-out del progetto di dematerializzazione</li> <li>▪ Tesora: introduzione nuovo sistema integrato gestione Tesoreria e Cassa a partire dagli Enti soggetti all'armonizzazione del bilancio</li> </ul>	<p><b>Focus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In corso BPR su Mutui, AFI e AntEsp/FinImp</li> <li>• Ace 2016 su Estinzione C/C, GPI, CNB Catanzaro, Flussi CA, Rettifiche su Prod. e Segn. ALA, Serv. Gen. Ludovisi, Pignoramenti, Cassa Centralizzata, Reg. Titoli Credito</li> <li>• WCB in corso su Trade-Apac Pilota-, FIPN, Monetica e Banca Digitale, Flussi Internazionali, Successioni, Crediti Corporate e Private. Nel 2016 su altre 8 Apac</li> <li>• In corso</li> <li>• Nuovo sistema integrato di gestione Servizio Tesoreria e Cassa. Da Nov 2015</li> </ul>
<p><b>2 - Adeguamento e variazioni volumi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il contesto di mercato e le iniziative commerciali influiscono sui volumi dei Mutui</li> <li>▪ Per effetto di normativa esterna ed interna sono previsti a tendere volumi in crescita su Portabilità dei Conti e KYC</li> </ul>	<p><b>Focus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In corso</li> <li>• In corso Portabilità dei Conti, Da avviare revisioni KYC</li> </ul>
<p><b>3 - Miglioramento servizio al cliente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Affinamento degli SLA con i Mercati Retail e Corporate BNL</li> <li>▪ Modello di Assistenza Commerciale (incl. Percorsi Formativi e affinamenti organizzativi) con estensione degli orari di presidio del servizio</li> </ul>	<p><b>Focus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In corso</li> <li>• In corso / da avviare</li> </ul>
<p><b>4 - Polarizzazione e Razionalizzazione strutture organizzative</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riorganizzazione Dir. Operations Firenze e alimentazione fabbisogni comm.it</li> <li>• Completamento affinamenti organizzativi strutture di rete Operations, messa a regime attività dai mercati come previsto nei contratti di servizio BPI/BNL, completamente polarizzazioni a base 1 (Titoli e Mancafondi)</li> </ul>	<p><b>Focus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Da avviare</li> <li>• In corso spostamento attività Derivati da RM a Milano e Scarti batch da MI a RM (3fte), messa a regime attività di concentrare la gestione degli ATM multifunzione (Cash in - Cash out) installati presso le Agenzie Open, Completamento accentramento Controlli Contabili, revisione organizzativa legate a BPR e Assistenza Commerciale; Variazione di perimetro da Workout</li> <li>• Bacino composto da 297 colleghi totali di cui 221 posizioni di polivalenza attivabili e 122 da formare pienamente nel 2016</li> </ul>

*[Handwritten signatures and initials in blue ink]*

## 1 - Semplificazione e Automazione Processi Ambito e modalità di conduzione del progetto BPR

- A Novembre 2014 è stato avviato uno studio (BPR) finalizzato alla semplificazione di 7 processi chiave (Mutui, AFI, FinImport e AntExport, Perfezionamento BT e MLT, Entrata in relazione Corporate, Gestione Posta Interna).
- Si è deciso di partire nel 2015 con l'analisi di **3 processi commercialmente chiave**
  - Mutui (focus nelle slide successive)
  - Anticipo Fatture Italia
  - FinImport e AntExport

prioritizzando gli interventi in funzione dell'impatto sull'efficacia commerciale e sulla soddisfazione del cliente.

- Nel corso del 2015 è stata avviata la fase di preparazione dei progetti utilizzando la metodologia "ACE Fast", che prevede la realizzazione di Go&See presso la Rete di Vendita e le APAC, di Workshop con colleghi DAG e gestori della Rete, della Divisione Retail & Private, della DIT, delle Apac della Direzione Operations BPI per disegnare la soluzione di dettaglio con tutti i ruoli e filiere impattate e del prototipo della soluzione target per i 3 processi selezionati come di seguito descritto.



# 1 - Semplificazione e Automazione Processi – focus sui Mutui Benefici attesi, tempistica e implicazioni

**Obiettivi:** Migliorare il servizio al cliente in termini di:

- risposta al cliente in 5 giorni lavorativi (oggi ca. 25 gg)
- tempo totale di completamento pratica di mutuo tra 15 e 17 giorni lavorativi (oggi ca. 45 gg).

**Tempistica:** rilascio di 2 tranches di interventi

- Luglio, rilascio in produzione su 3-4 agenzie hub di Napoli come pilota della rete BNL degli interventi relativi allo svincolo somma a cura del DAG in caso di Erogazione contestuale alla Stipula all'atto bilaterale per le Reti Terze in Agenzia e alla preventivazione su tutta la rete con tassi di campagna in modalità "Basic".
- Metà Novembre con rilascio in produzione degli interventi relativi a preventivazione tassi campagne modalità "Evoluta", Nuova predelibera (maggiore predittività dello scoring), checklist documentale personalizzata per tipo prodotto/cliente, Up-load documenti in Agenzia o direttamente da "BNL.IT", controlli in carico al DAG, sistema di alerting per strutture banca e clienti su stato di lavorazione della pratica, delibera condizionata alla perizia e gestione automatica del margine di tolleranza del LTV.

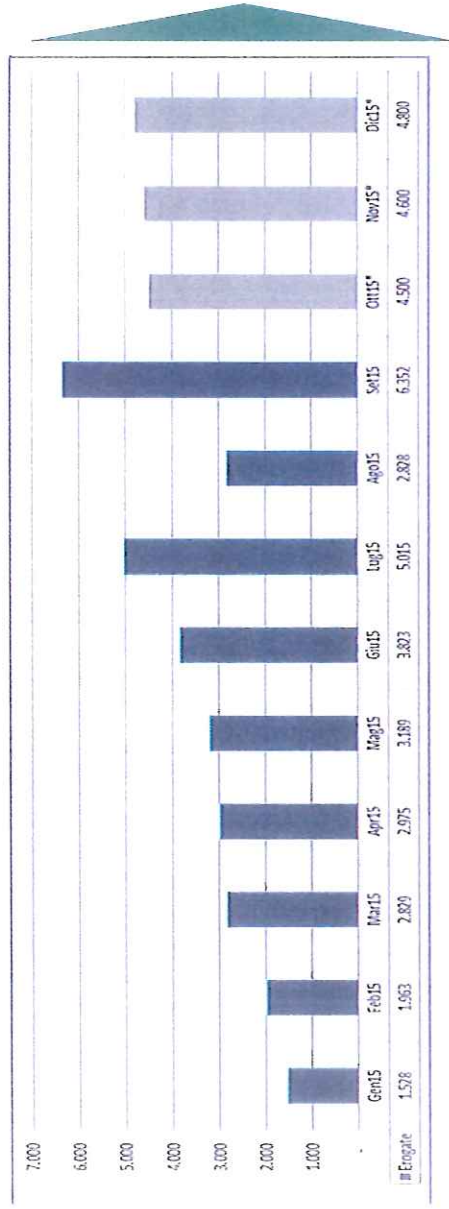
**Implicazioni:**

- Spostamento di alcune attività della fase Istruttoria, dall'APAC alla Rete Agenzie (in particolar modo il controllo formale della documentazione a corredo della domanda di Mutuo), e un rafforzamento dell'Assistenza Commerciale presso l'APAC MFI per garantire un supporto alla Rete nella gestione delle nuove attività.



## 2 - Adeguamento ai volumi – focus sui Mutui Fondiari Individuali Analisi dei volumi 2015 e stima dei volumi 2016 ...

Dati 2015: Consuntivo e Forecast



■ Dati di consuntivo (Fonte SIF)

□ Dati di forecast

Totale erogate al 30 settembre: 30.502

Proiezione a fine anno: 44.402

di cui 31K surroghe+concessioni e  
14K rinegoziazioni

Scenario 2016

Per il 2016 si prevedono volumi complessivi di ca 40K pratiche di cui 14K rinegoziazioni



**BUSINESS PARTNER**  
ITALIA  
GRUPPO BNP PARIBAS

## 2 - Adeguamento ai volumi – focus sui Mutui Fondiari Individuali ... e definizione della forza lavoro adeguata per sostenere i nuovi volumi

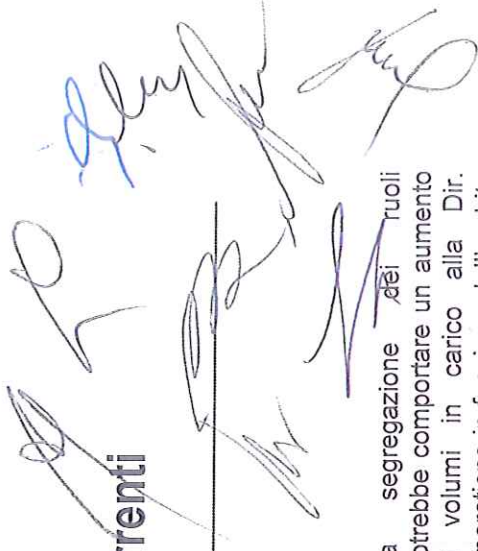
	da Giu2015		Previsione 1T 2016		Previsione Apr-Dic 2016	
	HC	di cui TD	HC	di cui TD	HC	di cui TD
<b>APAC Mutui Fondiari Individuali</b>	<b>93</b>	<b>12</b>	<b>96</b>	<b>15</b>	<b>86</b>	<b>5</b>
MFI Ante Delibera	19	5	14		14	
MFI Post Delibera Rete Agenzie CE-SUD	29	3	26		26	
MFI Post Delibera Rete Agenzie NO-NE	18	2	16		16	
MFI Post Delibera Reti Terze	23	2	21		21	
Coordinamento e Staff	4		4		4	
<b>Interinali</b>	<b>20</b>					
<b>Polivalenza</b>	<b>45</b>		<b>45</b>		<b>45</b>	
<b>Esternalizzazione MOL</b>	<b>10</b>		<b>10-20</b>		<b>10-20</b>	
<b>TOTALE</b>	<b>168</b>		<b>151-161</b>		<b>141-151</b>	







## 2 - Adeguamento ai volumi – focus su KYC e portabilità dei conti correnti



### Revisioni KYC

- Nuova policy di gruppo che prevede
- una revisione delle frequenze per le KYC con una diversa clusterizzazione dei clienti.
  - la necessità di segregare il ruolo commerciale dal ruolo terzo che ha la responsabilità della KYC.

La segregazione dei ruoli potrebbe comportare un aumento di volumi in carico alla Dir. Operations in funzione dell'ambito e del modello operativo adottato.

### Portabilità dei Conti

- Da giugno 2015 una nuova legge che disciplina:
- il trasferimento» da una Banca ad un'altra delle informazioni su tutti o su alcuni ordini permanenti di bonifico, addebiti diretti ricorrenti e bonifici in entrata ricorrenti eseguiti sul conto;
  - il trasferimento dell'eventuale saldo positivo da un conto di origine a un conto di pagamento di destinazione, con o senza la chiusura del conto di pagamento di origine.

- Creazione di un Focal Point accentrato
- sull'APAC Prodotti Milano
  - Attualmente dedicate fino a 15 persone
  - Volumi attuali in linea con la previsione

**Le Banche devono fornire il servizio di trasferimento a tutti i consumatori che deve essere effettuato entro il termine di 12 giorni lavorativi dalla ricezione della richiesta del cliente**





### 3 - Miglioramento Servizio al Cliente - Progetto Assistenza Commerciale Obiettivi e tempistica del progetto

---

- Il progetto Assistenza Commerciale ha l'obiettivo di migliorare la qualità del servizio di Assistenza Commerciale offerto da BPI ai Mercati Retail, Private e Corporate BNL – con focus sui servizi erogati dalla Direzione Operations – in ottica end to end, in particolare attraverso :
  - La focalizzazione sulle attività di consulenza specialistica e supporto operativo richiesti dalla Rete
  - Il miglioramento del livello servizio inteso come
    - Aumento della Customer Satisfaction
    - Riduzione dei tempi di risoluzione come da Tempi Certi
    - Rispetto degli SLA
    - Aumento dei clienti soddisfatti
  - La semplificazione dei canali di contatto
  
- Dal 2° semestre 2014 è stato svolto un benchmarking con 6 principali gruppi bancari, sono stati effettuati 10 workshop per la raccolta della Voce dei Clienti e implementati 2 pilota sulle strutture AntExport/ FinImport e Trade 5

*[Handwritten signatures and initials in blue ink]*



### 3 - Miglioramento Servizio al Cliente - Progetto Assistenza Commerciale Focus Pilota AntExp/Fin Imp – Principali Risultati

Interventi	Periodo di riferimento						
	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre
<b>Customer Satisfaction</b>	4,3/5 (30 feedback)	4,6/5 (15 feedback)	4,6/5 (89 feedback)	4,3/5 (28 feedback)	4,3/5 (23 feedback)	-	4,6/5 (64 feedback)
<b>Tempo medio di risoluzione ticket</b> (giorni lavorativi)	0,3	0,2	0,3	0,4	0,03	0,2	0,2
<b>Rispetto degli SLA</b> (% fkt risolti nei tempi previsti)	99%	100%	100%	95%	100%	98%	100%
<b>% clienti soddisfatti</b> (per avvenuta risoluzione)	83%	80%	97%	79%	91%	-	92%

Fonte CS e % Clienti Soddisfatti: Customer Post Assistenza, periodo Marzo - Settembre  
Fonte: Tempi Certi, periodo Marzo - Settembre



**BUSINESS PARTNER**  
ITALIA  
GRUPPO BNP PARIBAS

### 3 - Miglioramento Servizio al Cliente - Progetto Assistenza Commerciale

#### Linee guida del nuovo modello di Assistenza

Per ciascun ambito sarà identificato un nucleo di Assistenza e uno o più nuclei di Produzione

#### Profili risorse

- competenza tecniche
- capacità relazionali necessarie per la gestione del contatto con il cliente interno/esterno

#### NUCLEO DI ASSISTENZA

- svolgono prevalentemente attività di **Consulenza, Regia e Caring**
- con **obiettivi** in termini di **tempi di risposta e Customer Satisfaction interna**

#### NUCLEO DI PRODUZIONE

- svolgono attività di **Standardizzazione, Produzione e Caring**
- con **obiettivi di SLA** di **lavorazione per processo e Not Right First Time**

I ruoli manageriali garantiranno il giusto mix di risorse e competenze da allocare su attività di assistenza e produzione, con il supporto di strumenti formativi

#### Canali di Contatto

- Mail razionalizzata
- Opzioni Helpy razionalizzate
- Un «numero unico»

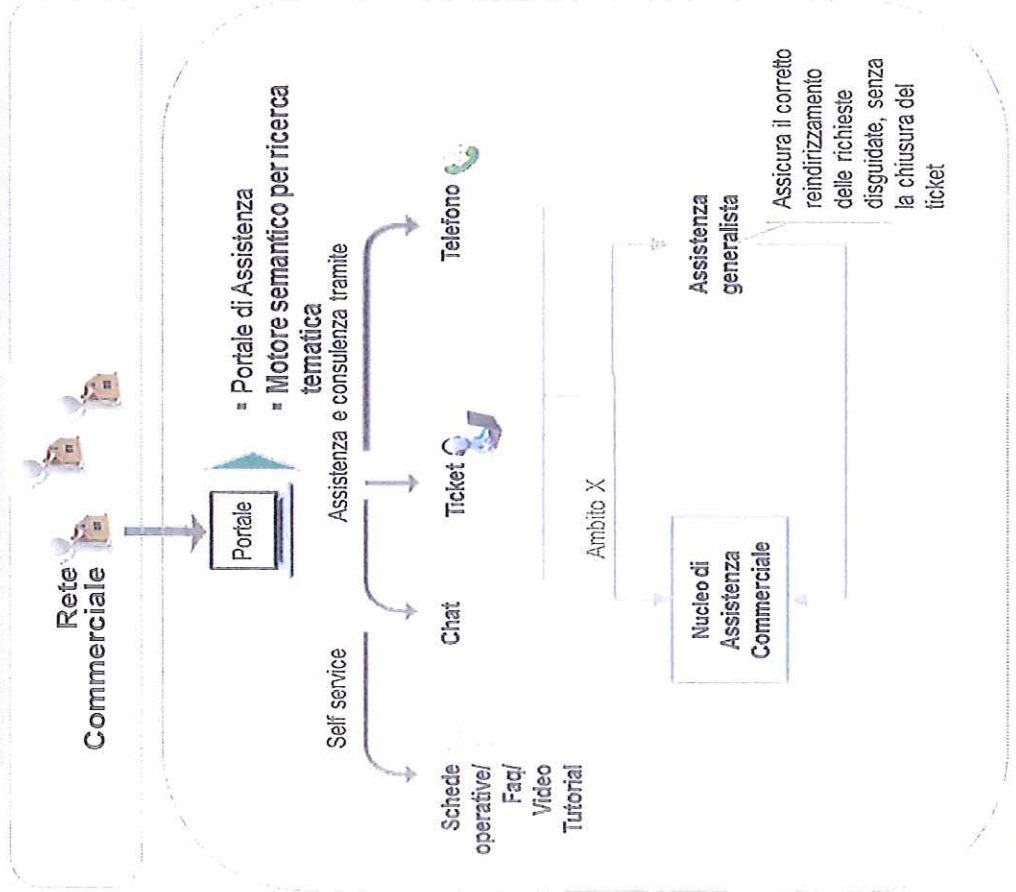
#### Livelli di servizio

- Tutte le richieste di assistenza pervenute all'interno delle APAC saranno tracciate
- I tempi di risposta/ evasione delle richieste di Consulenza saranno coerenti con le esigenze dei Mercati



### 3 - Miglioramento Servizio al Cliente - Progetto Assistenza Commerciale Schema di funzionamento dell'assistenza BNL e BPI

#### Modello Assistenza Commerciale



Il modello prevede l'introduzione - dal secondo semestre 2016 - di un portale che, sulla base di un «**motore semantico**», consente in via prevalente un'assistenza in modalità self-caring da parte della Rete e l'eventuale successivo indirizzamento delle richieste a nuclei specialistici Operations (per ambiti complessi/ specifici).

Il nuovo modello di Assistenza Commerciale prevede anche la **progressiva migrazione** delle richieste di assistenza gestite dal 111 vs i **team specialistici delle Operations**, sia da canale telefonico che da self ticketing.

Avviata la mappatura delle richieste che il 111 rileva sui vari canali / ambiti (Flussi, Crediti, Monetica, etc) e **gli impatti** in termini di carichi di lavoro e **persone coinvolte** (ca 15 - 20).

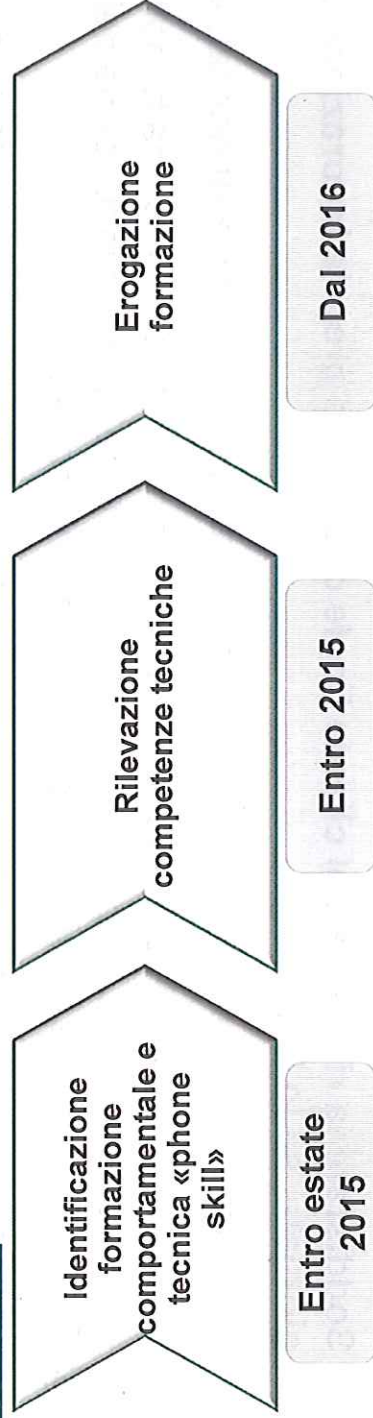
Per fine 2015 sarà avviato il piano di implementazione operativo, organizzativo e gestionale associato.

### 3 - Miglioramento Servizio al Cliente - Progetto Assistenza Commerciale Focus Percorsi Formativi

#### Linee guida

- Le unità / nuclei di assistenza saranno sempre più composti da colleghi altamente specializzati sulle varie tematiche di Produzione relative al processo gestito, e con crescenti capacità relazionali per la gestione del contatto con il cliente interno/esterno
- I ruoli manageriali saranno responsabili dell'identificazione delle persone da allocare su attività di assistenza e produzione, e, con il supporto della gestione e della formazione, di mettere a punto la rilevazione delle più opportune competenze tecniche e comportamentali. Conseguentemente saranno predisposti interventi formativi ad hoc

#### Tempistiche



Ha l'obiettivo di raccogliere periodicamente - in modo standard per tutte le Apac - il patrimonio informativo su competenze e persone.  
Sarà strumento di indirizzo e modulazione dei piani formativi individuali e verrà utilizzato anche per le persone in ingresso su nuovi ruoli e/o su attività in polivalenza



**BUSINESS PARTNER**  
ITALIA  
GRUPPO BNP PARIBAS

### 3 - Miglioramento Servizio al Cliente - Progetto Assistenza Commerciale Estensione degli orari di servizio

- A valle del Pilota del nuovo modello di Assistenza Commerciale su Antexport/ FinImpoort è emersa la necessità di estendere gli orari di presidio del servizio con l'obiettivo di
  - garantire il completamento delle lavorazioni in cui sono operativi dei cut-off giornalieri
  - Soddisfare la richiesta del cliente finale di avere la propria lavorazione evasa in giornata, se lo SLA =1 g
  - Adottare modelli di servizio già applicati dai nostri concorrenti per tali ambiti

La soluzione individuata è di prevedere lo slittamento di orario ovvero una turnazione delle persone in modo da ampliare le fasce di presidio del servizio in funzione dei cut-off e degli SLA previsti per le attività svolte all'interno delle stesse strutture.

- Sulla base dell'operatività sperimentata nel primo periodo di attività con i gestori commerciali ed in funzione dei comportamenti dei clienti, si rende inoltre necessario implementare, in Banca Digitale, un orario di presidio del servizio dal lun al ven dalle 8 alle 19 e il sab dalle 8 alle 14 avviando l'armonizzazione con gli orari dei Gestori Hello Bank di DRP-BNL.



### 3 - Miglioramento Servizio al Cliente - Progetto Assistenza Commerciale Estensione degli orari di servizio - risultati del Pilota AntExp/FinImp Gpac Nord

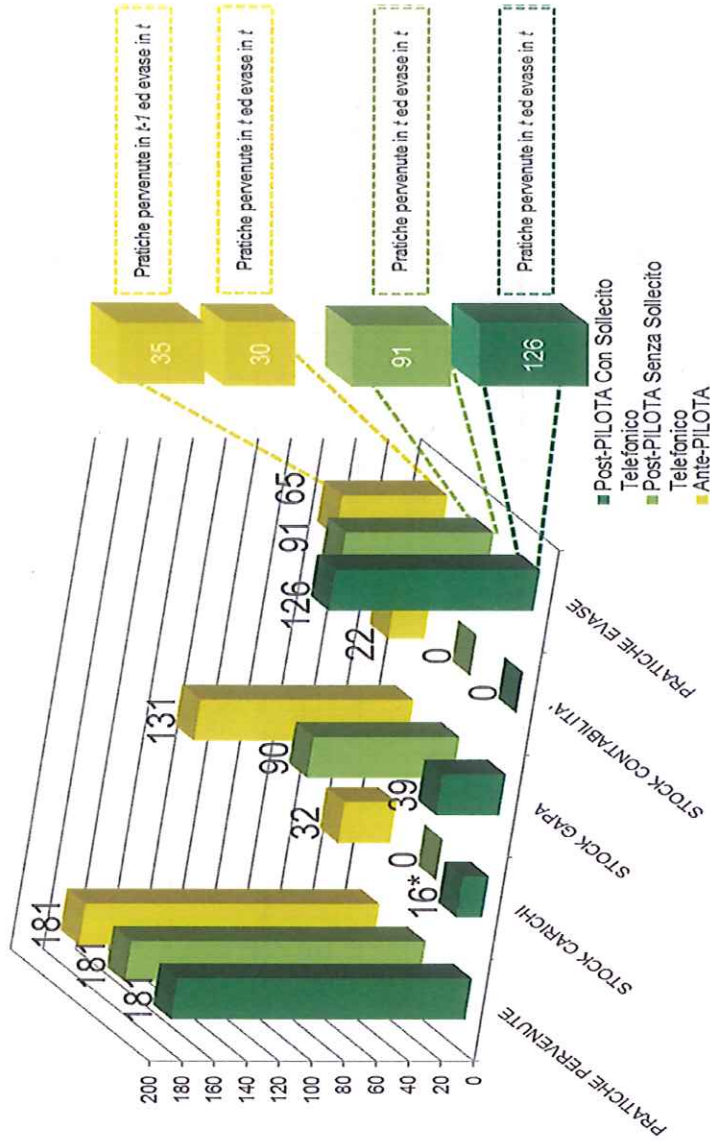
Dal 25/05 si è esteso in pilota l'orario di lavoro di 4 risorse dell'UP AntExp/FinImp/Import;

Dal 16/06 è stato anche avviato il *sollecito telefonico* al Mercato con la richiesta di autorizzare le Pratiche in GAPA in carico allo stesso.

Ciò consente la lavorazione di un maggiore numero di *Richieste di Finanziamenti Import e Anticipi Export* e la relativa contabilizzazione a fronte di *Autorizzazioni GAPA* avvenute anche nel tardo pomeriggio con un conseguente aumento di Pratiche evase in giornata.

Si evidenzia:

- ✓ una riduzione complessiva delle **Pratiche in GAPA** in carico al Mercato di circa il **70%**;
- ✓ l'azzeramento dello Stock relativo alla Contabilità delle Pratiche Export/Import;
- ✓ un aumento delle **Pratiche Pervenute in giornata ed Evase in giornata** da un valore medio pari a 30 (17% ante pilota) a un valore medio pari a 126 (70% al 25/7 data fine pilota)



### 3 - Miglioramento Servizio al Cliente - Progetto Assistenza Commerciale Estensione orari - Gpac Nord

	Orario Standard		AP depurati da L104,PT, disabilit�	Necessit� staffing	Orario su turno o slittamento orario	
	INGRESSO	USCITA			AP	INGRESSO
APAC COMMERCIO INTERNAZIONALE	08:30	16:45	6	1	09:45	18:00
APAC COMMERCIO INTERNAZIONALE	08:30	16:45	5	1	09:45	18:00
APAC FLUSSI INTERNAZIONALI-MILANO	08:30	16:45	7	2	10:00	18:15
APAC FLUSSI INTERNAZIONALI-MILANO	08:30	16:45	18	4	10:00	18:15



### 3 - Miglioramento Servizio al Cliente - Progetto Assistenza Commerciale Estensione orari – Gpac Roma e Centro Sud

	Orario Standard				AP depurati da L104,PT, disabilità		Necessità staffing	Orario su turno o slittamento orario	
	INGRESSO	USCITA	AP	USCITA	AP	INGRESSO		USCITA	
APAC BANCA DIGITALE E MONETICA	08:15	16:30	11	16:30	3	13:00 9:00 (sab)	19:00 14:00 (sab)		
APAC CONTABILITÀ	08:15	16:30	9	16:30	6	09:45 7:30	18:00 15:45		
APAC CONTABILITÀ	08:15	16:30	4	16:30		09:45 7:30	18:00 15:45		
APAC CREDITI RETAIL	08:15	16:30	11	16:30	2	07:30	15:45		
APAC CREDITI RETAIL	08:15	16:30	8	16:30	3	07:30	15:45		
APAC FLUSSI-INCASSI E PAGAMENTI NAZ.	08:15	16:30	12	16:30	3	09:45	18:00		
APAC FLUSSI-INCASSI E PAGAMENTI NAZ.	08:15	16:45	7	16:45	5	09:45	18:00		
APAC TESORERIA	08:15	16:30	11	16:30	2	10:15	18:30		

*M*  
*Or*  
*...*



## 4 - Polarizzazione e Razionalizzazione strutture organizzative Riorganizzazione Dir. Operations – piazza di Firenze

La riorganizzazione delle Operations sulla piazza di Firenze

- intende rafforzare i siti Prato / Roma del CRC e consentire quindi la mobilità di persone attualmente impiegate nel CRC verso la rete Retail BNL e consentire un adeguato livello di turnover;
- è realizzabile con il contributo di 23 colleghi, di cui 19 provenienti dall'Apac F&P Firenze e 4 persone BPI sulla piazza di Roma.

Il potenziamento del CRC da parte dell'APAC F&P Firenze sarà possibile: i) nel primo periodo facendo leva sulla polivalenza da altre piazze su EIR Retail per lavoro equivalente a 7 persone ; ii) eventuale mobilità interna alle UP per ribilanciare i team.

Il bacino delle 19 persone dell'APAC F&P Firenze che entreranno a far parte della squadra del CRC di Prato è stato identificato secondo i seguenti criteri:

- Preferenza per le persone più prossime a Prato per piazza di residenza al fine di minimizzare il disagio logistico
- Esclusione di persone con disabilità e L.104
- Esclusione dei livelli di inquadramento 2A2L
- Preferenza per persone oggi dell'UP Entrata In Relazione Retail

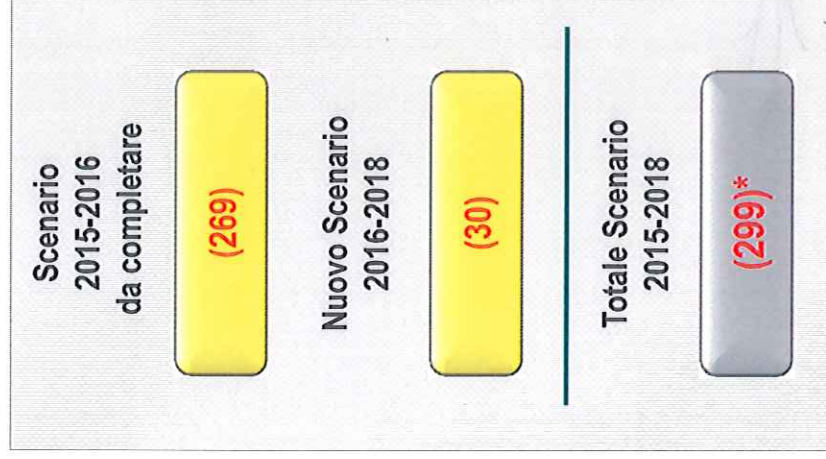


# Gli impatti sugli Organici per la Direzione Operations nello scenario 2016-2018

## Sintesi degli interventi da realizzare

- Semplificazione e automazione dei processi
- Polarizzazione e razionalizzazione dei siti
- Adeguamento e variazioni volumi
- Miglioramento servizio al cliente:
  - progetto assistenza commerciale
  - estensione orario

## Sintesi impatto Cantieri (HCs)



*[Handwritten signatures and initials]*

\* L'impatto cantieri non considera il conferimento Wave 2



*[Handwritten signatures in blue and black ink]*



# Agenda

---

- Direzione Operations
- Direzione Workout



**BUSINESS PARTNER**  
ITALIA  
GRUPPO BNP PARIBAS

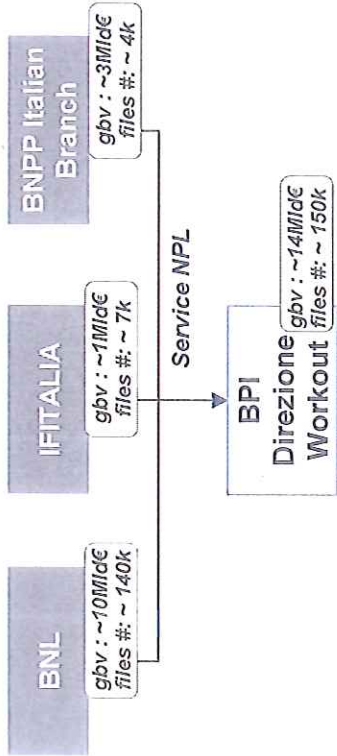
*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

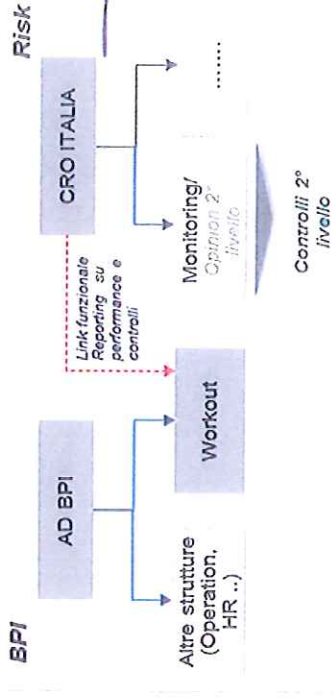
*[Handwritten signature]*

# La Direzione Workout ha l'obiettivo di generare Valore per tutte le società del gruppo che hanno conferito il Recupero: BNL, Ifitalia e Branch CIB

## Piattaforma Workout Factory



## Modello di governance e di controllo in BPI



• Mantenimento in capo alle Legal Entity del booking degli asset problematici

• Modello di governance :

- Decisioni creditizie in capo alle singole Entità
- Sub deleghe conferite alla piattaforma Workout delle singole Entità

• Definizione da parte delle singole entità delle policy di provisioning

• Workout pienamente indipendente dagli obiettivi di costo del rischio e dalle linee di business

• Coordinamento funzionale del CRO BNL – BNPP Italia

• Specifici processi/ mandati per la gestione delle voci di costo/ spese che sono fortemente collegate alle performance di recupero

• Reporting su performance del recupero e altri SLA di volta in volta definiti



# Scenario 2015-2018

CANTIERE	DESCRIZIONE	STATUS AVANZAMENTO
<b>1 - Assessment Competenze e formazione: focus asset manager</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Investimento sulle competenze di tutte le persone che operano nella workout: manager e collaboratori, con particolare focus sugli Asset Manager</li><li>Creazione del ruolo di «Asset Manger»</li></ul>	In corso  Entro primo semestre 2016
<b>2 - Identità e renaming di alcuni ruoli</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>In analogia a quanto in uso nel mercato dei Servicers di No-Performing Loans, si procederà ad una rivisitazione di alcuni «job title», con focus su quelli con maggiore impatto sull'esterno</li></ul>	Entro primo trimestre 2016
<b>3 - Revisione perimetri di Attività</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Focalizzazione della struttura di Workout di BPI sulle azioni recuperatorie</li><li>Omogeneizzare le modalità operative di Ifitalia al modello di BNL</li></ul>	In corso  In corso



*[Handwritten signatures and initials in blue ink]*

# 1 - Assessment Competenze e formazione: focus asset manager

## Un investimento significativo nello sviluppo delle competenze

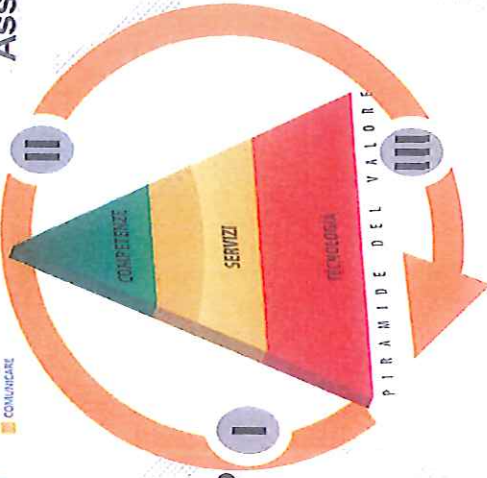
L'efficacia del recupero dipende da:

- Velocità → prima del tribunale e prima degli altri!
- Abilità negoziali di ciascuno di noi, con chiunque e in qualsiasi momento
- Ristrutturazione delle posizioni
- Massimizzazione valore collaterale

Percorsi formativi personalizzati per Responsabili e Asset Manager



Aggiornamento mappatura competenze



Misurazione costante del livello di competenze detenute



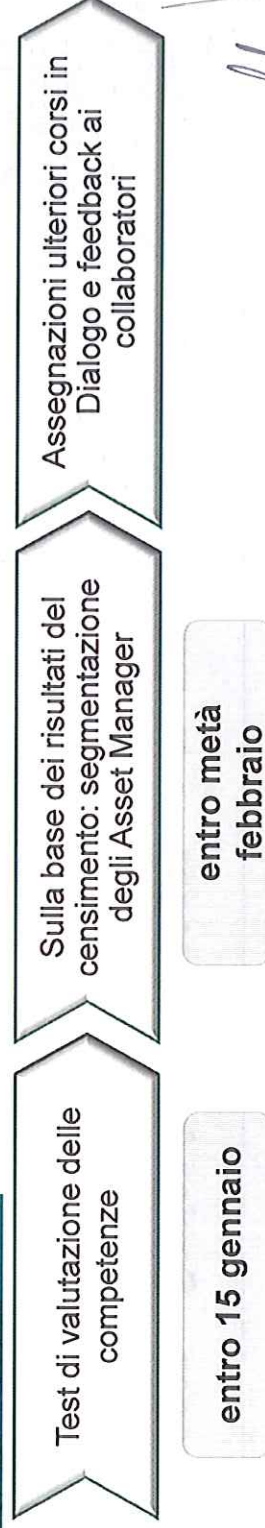


## 1 - Assessment Competenze e formazione: focus asset manager Le finalità del percorso formativo per gli Asset Manager

Il progetto si sviluppa in un arco temporale di sei mesi e ha la finalità di incontrare i fabbisogni formativi dei Responsabili e degli Asset Manager sia per quanto riguarda le **competenze di natura comportamentale** sia di **natura tecnico specialistica** che sono emerse durante la prima fase di auto-valutazione, in particolare:

- Sviluppare la competenza nelle tecniche di gestione del tempo, di ordinare l'operatività giornaliera per priorità, di affinare ulteriormente le tecniche di gestione e relazione col cliente, interno ed esterno
- Ampliare le competenze negli ambiti tecnico-specialistico tipici dell'area del Recupero Crediti, con particolare attenzione alle aree del Real Estate (valutazione del collaterale), del quadro di riferimento, normativo e tecnico, riguardante le procedure concorsuali ed extra, l'anatocismo, l'usura, i processi di erogazione del credito, i meccanismi sottostanti e conseguenti allo stato di crisi d'impresa
- Potenziare le competenze nei principali applicativi informatici, quali **Microsoft Excel, Access e PowerPoint**, a sostegno dell'operatività quotidiana.

### Prossime milestones



**BUSINESS PARTNER**  
ITALIA  
GRUPPO BNP PARIBAS

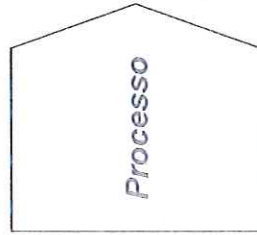
# 1 - Assessment Competenze e formazione: focus asset manager Da Addetti ad Asset Manager con l'introduzione del livello di «Senior»

## Asset Manager Senior Asset Manager



Contesto  
e obiettivi

- La necessità di una Corporate Identity nasce anche dalla consapevolezza che la struttura del «Recupero Crediti» è interessata da alcuni anni da mutamenti organizzativi e di processo collegati alla centralità dell'attività di recupero in quanto strettamente connessa agli obiettivi strategici del Gruppo. In quest'ottica l'obiettivo che il Workout si pone è di massimizzare, il risultato di gestione degli assets .
- In questa ambito, il re-naming del ruolo di «Addetto» in «Asset Manager» rappresenta quindi un passaggio significativo di questo percorso evolutivo già avviato e recepisce la piena consapevolezza e responsabilità delle persone riguardo all'asset gestito anche a livello organizzativo in un confronto interno e rispetto al mercato di riferimento
- La distinzione tra Asset Manager e Senior Asset manager è un ulteriore passaggio volto alla differenziazione e quindi alla valorizzazione delle competenze (tecniche e comportamentali) in ottica di sviluppo professionale delle persone
- Il ruolo di Senior Asset Manger in funzione del livello significativo di competenze specifiche acquisite, si caratterizza per :
  - Differenziazione del valore dell'asset gestito
  - Differente complessità del portafoglio gestito
- I titolari di entrambi i ruoli continueranno ad essere destinatari del sistema di incentivazione 2016
- Le modifiche saranno introdotte a livello organizzativo nel primo trimestre 2016



- L'individuazione del livello di «senior» sulla popolazione esistente avverrà attraverso un processo oggettivo di mappatura e misurazione del livello di competenze tecniche e comportamentale
- La mappatura delle competenze sarà realizzata in coerenza con quanto previsto dal piano di formazione già avviato nel 2015, sviluppato in base alla consapevolezza da parte di ogni persona e del suo responsabile dei fabbisogni formativi e delle competenze attese sul ruolo



### 3 - Identità e ridenominazione di alcuni ruoli

- Il mercato dei Servicers di No-Performing Loans utilizza convenzionalmente dei nomi di ruoli che connotano in modo diretto e immediato il contenuto di ogni «mestiere». Il renaming di alcuni profili sarà concretizzato entro il primo trimestre del 2016 e sarà funzionale allo creazione di una Corporate Identity nel mercato di riferimento e sarà uno strumento di valorizzazione del «mestiere» stesso dunque delle risorse.
- La ridenominazione riguarderà i ruoli con più frequenti relazioni esterne

**Job Titles AS-IS**

Resp.  
Unsecured/Secured  
residenziale/Secured  
non residenziale  
/SmallCDR

Resp. Workout  
Territoriale

Coordinatore (Asset  
Management-LA)

**Job Titles TO-BE**

• Portfolio Manager

• Portfolio Manager Territoriale

• Team Leader

**Job Titles AS-IS**

Addetto (Asset  
Management e LA)

Gestore Territoriale  
Senior

Gestore Territoriale

**Job Titles TO-BE**

• Senior Asset Manager  
• Asset Manager



**BUSINESS PARTNER**  
ITALIA  
GRUPPO BNP PARIBAS

### 3 - Revisione perimetri di Attività verso APAC BPI e Direzione Servizi di Rete BNL

- Nell'ambito del Programma Workout, è stata avviata un'analisi dei processi del Recupero Crediti di BNL e di Ifitalia per definire le modalità operative per l'integrazione nella piattaforma Workout di BPI

#### Elementi di contesto / driver di progettazione

- In tale contesto, è emersa la necessità di verificare la possibilità di trasferire alcune attività a strutture di APAC BPI e Direzione Servizi di Rete in ottica di:
  - Focalizzare la struttura di Workout di BPI sulle azioni recuperatorie
  - Omogeneizzare le modalità operative di Ifitalia al modello di BNL (ripartizione responsabilità tra Workout BPI e APAC BPI)
  - Fluidificare / industrializzare i processi

- Identificato perimetro di attività oggetto di potenziale deployment vs. APAC/ PAC BPI (circa 7 FTE):

- ✓ Per quanto riguarda le pratiche Ifitalia:

- le attività già svolte da UP Crediti Problematici per Workout BNL attualmente in capo dai gestori (es. elaborazione conteggi/ certificazioni, inserimento a sistema dei passaggi di stato, finalizzazione passaggi a perdita);
- attività di natura amministrativa specifiche del prodotto factoring (es. imputazione indennizzi su crediti riassicurati)

- ✓ Per quanto riguarda le pratiche BNL:

- attività di natura amministrativa generiche in capo alla Workout (es. certificazione incassi outsourcer, apertura corriere, gestione telefonate/mail di sollecito pagamento da parte dei fornitori)

- ✓ Identificato inoltre un perimetro di attività oggetto di Insourcing vs. Direzione Servizi di Rete (circa 4 FTE):

- attività a supporto della Workout , attualmente esternalizzate, a minore contenuto specialistico, potenzialmente oggetto di insourcing con relativi saving di spesa (es. analisi e gestione del fascicolo con estrazione e scannerizzazione della documentazione in epc; data entry in fidi & garanzie ed in epc)

#### Principali evidenze

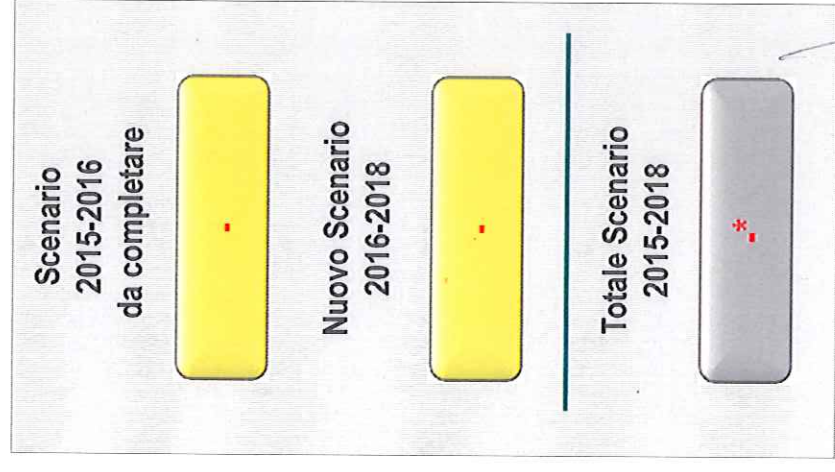


# Gli impatti sugli Organici per la Direzione Workout nello scenario 2015-2018

## Sintesi degli interventi da realizzare

- Razionalizzazione dei processi
- Ridenominazione dei ruoli
- Valorizzazione delle competenze

## Sintesi impatto Cantieri (HCs)



*[Handwritten signatures and initials]*

\* L'impatto cantieri non considera il conferimento della Workout di BNL e di Iffitalia



**BUSINESS PARTNER**  
ITALIA  
GRUPPO BNP PARIBAS