

LINEE DI SVILUPPO AL 2020 DI BNL e BPI

**Riorganizzazione di BNL SpA e di BPI SCpA e
conseguenti tensioni occupazionali**

INCONTRO CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI

Roma, ottobre 2016



BNL

GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

AGENDA

- **Perché le Linee di sviluppo al 2020**

- Dove siamo oggi: i risultati di BNL

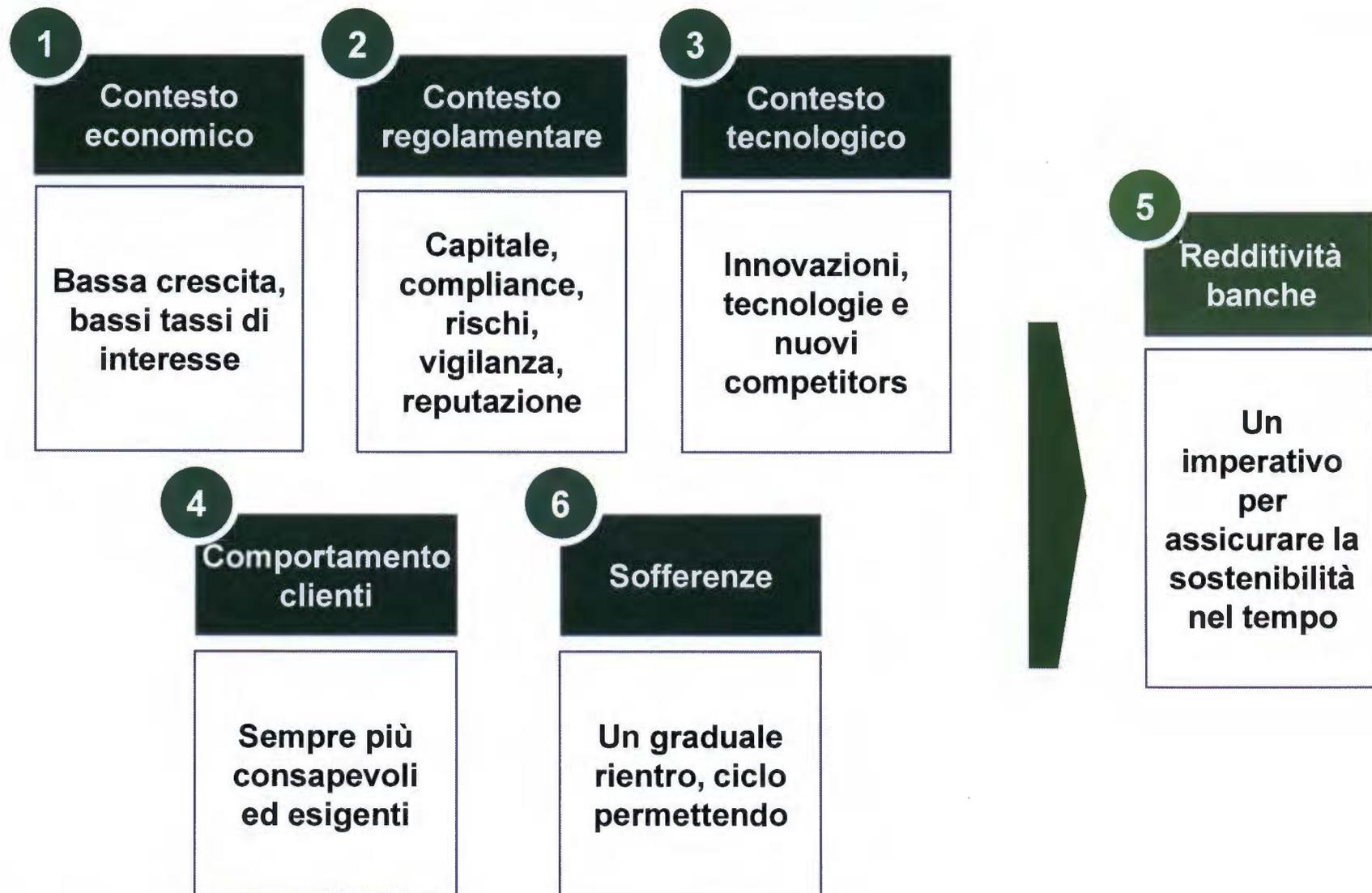
- I principi delle linee di sviluppo 2017-2020

- Iniziative sulle aree di business e di riorganizzazione al 2020 di BNL e BPI
 - BNL
 - Retail & Private
 - Corporate
 - Crediti Problematici
 - Rischi
 - DIT
 - Semplificazione Funzioni Centrali
 - Servizi di Rete
 - BPI
 - Operations
 - Semplificazione Funzioni Centrali

 - Direzione Risorse Umane

- La gestione del cambiamento

Le sfide del settore bancario italiano



Contesto economico

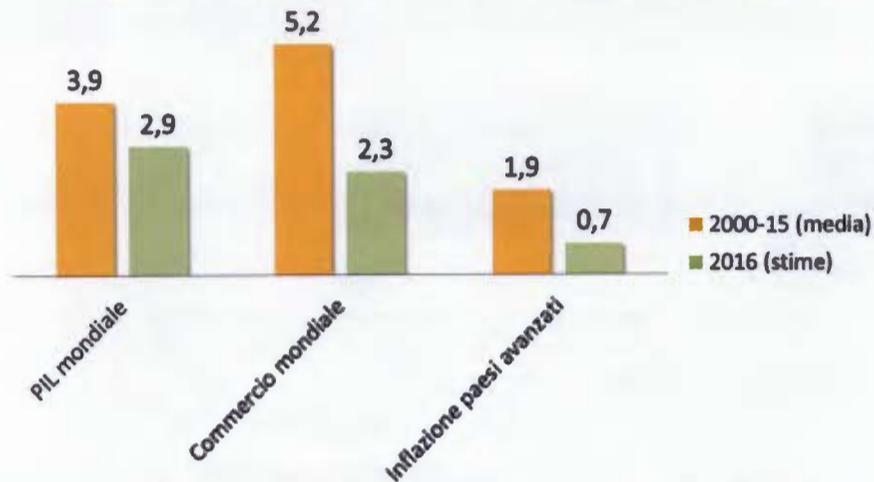
Bassa crescita, bassi scambi, bassa inflazione

1

> Dentro la « secular stagnation »

Crescita PIL, scambi ed inflazione

(var. %; volumi PIL e scambi ; elab. Servizio Studi BNL su OCSE e FMI)

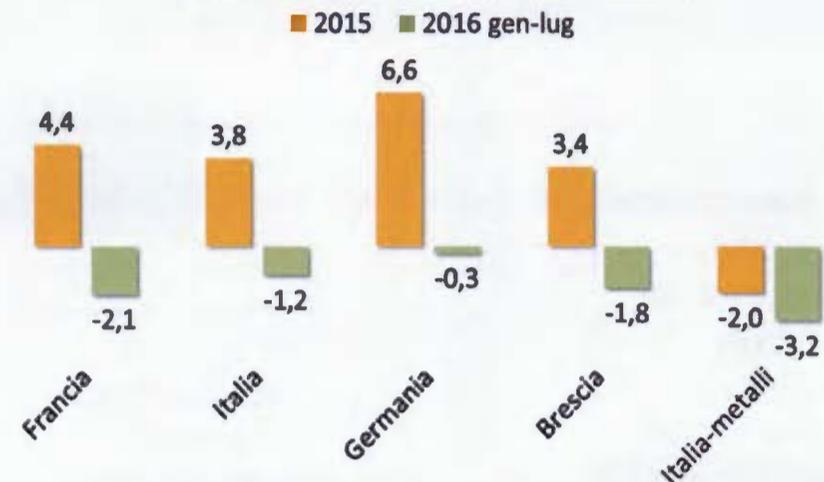


- Il 2016 si rivela molto più impegnativo delle attese
 - La crescita del PIL mondiale scende sotto il 3%, soglia di “global recession”
 - Il commercio internazionale cresce meno del PIL mondiale
 - L’inflazione dei paesi avanzati rimane sotto l’1 per cento
 - La Brexit ha accresciuto un’incertezza generale già elevata e in ulteriore aumento

> Ancora « export-led »?

Esportazioni di beni

(var. % a/a; elab. Servizio Studi BNL su dati EUROSTAT)



- Le esportazioni perdono potenza nello spingere la crescita
 - Nel 2016 (gen-lug) export cala in Germania, Francia e Italia
 - Per gli esportatori europei decelerano soprattutto i mercati extra UE
 - È tempo di ribilanciare il mix di politica economica, con più domanda interna
 - I tedeschi saranno disponibili a ridurre il surplus di parte corrente (9% del PIL)?

Contesto economico

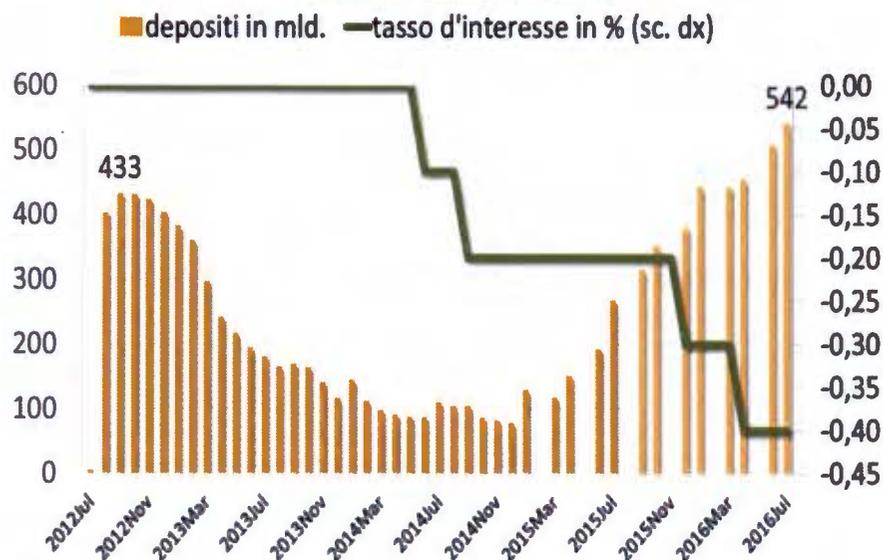
Tassi bassi, cambi poco mossi

1

> I tassi bassi, da soli, non bastano

Depositi in eccesso presso BCE e tasso

(elab. Servizio Studi BNL su BCE)



- Il QE della BCE proseguirà, anche dopo marzo 2017
 - In ritardo la normalizzazione dei tassi da parte della FED
 - I rendimenti negativi complicano gli acquisti di titoli pubblici da parte della BCE
 - Come preparare gli strumenti per fronteggiare la prossima recessione?
 - Il mandato (non rinnovabile) di Mario Draghi terminerà nel novembre del 2019

> È molto difficile svalutare

Tassi di cambio dell'euro su dollaro e yuan

(elab. Servizio Studi BNL su EUROSTAT)



- Con politiche fiscali ingessate, le politiche monetarie guardano ai cambi
 - Dopo il deprezzamento del 2014-15, nel 2016 l'euro molto più stabile su \$ e yuan
 - Le economie emergenti sono molto più attive negli interventi sulle proprie valute
 - Nel mondo delle GVC, i cambi influenzano più l'intercambio o gli IDE?
 - La Brexit consolida il deprezzamento della sterlina (da 0,7 a 0,9 per euro)

> Guardare indietro: due recessioni

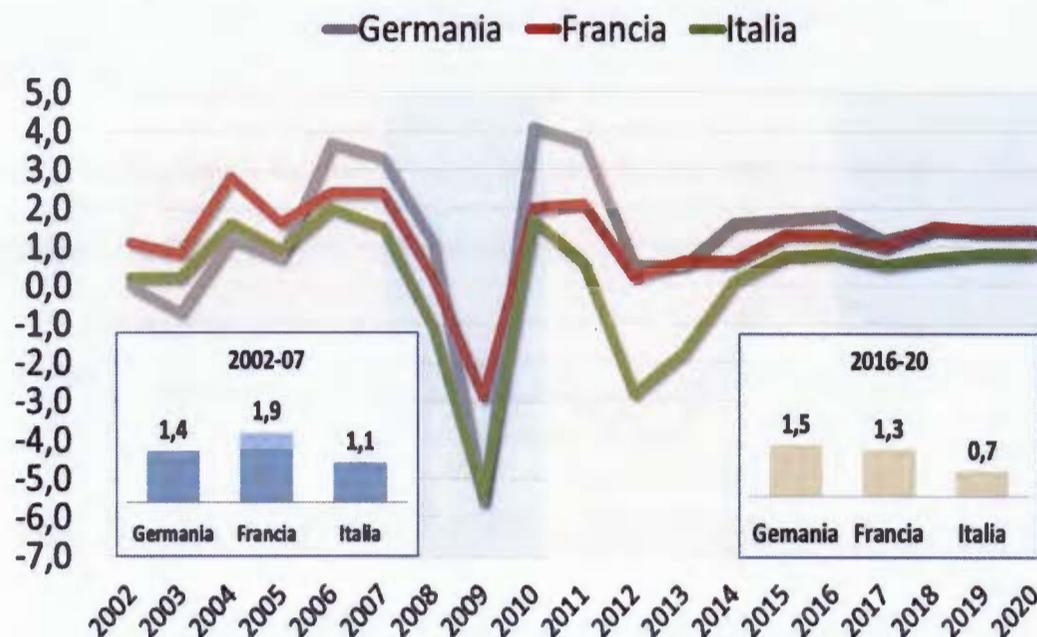
- Negli ultimi otto anni l'economia ha più di altri sofferto per la lunga crisi
 - Dal 2008Q1 al 2016Q2 il PIL italiano ha perso l'8% del suo volume mentre il PIL francese è cresciuto del 4%.
 - La misura degli interventi anti-ciclici delle politiche fiscali è stata molto meno intensa in Italia che altrove, con praticamente nessun apprezzabile supporto del bilancio pubblico al risanamento dei bilanci bancari.
 - Otto anni di crisi hanno spinto i crediti deteriorati a 360 miliardi di euro (210 miliardi le sole sofferenze) e al 18% dei prestiti totali.

> Guardare avanti: riforme per competere

- Rispetto ad altri, l'Italia potrebbe confermarsi più avanti in un percorso di riforme
 - Nonostante la lunga crisi, l'Italia ha avviato un percorso di importanti riforme strutturali (pensioni, jobs act, giustizia, tassazione, disegno istituzionale,...).
 - Investitori e mercati giudicano positivamente una prospettiva di prosecuzione/estensione del processo di riforme.

Crescita del PIL

(a/a %; volumi; elab. Servizio Studi BNL su Eurostat e BNP Paribas)



Contesto economico

Le imprese: da più solide a più innovative

1

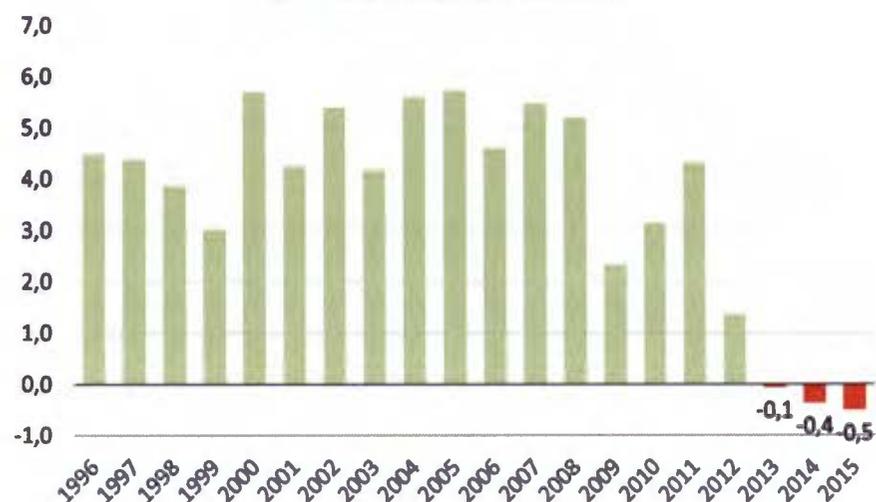
Risultato lordo di gestione

(var. % a/a; soc. non finanziarie; Servizio Studi BNL su Istat)



Stock di capitale netto ammortamenti

(var. % a/a; Servizio Studi BNL su Istat)



> I conti migliorano

- I lunghi anni di crisi hanno prodotto una dura selezione delle imprese italiane. L'avvio di un percorso di pur moderata ripresa si sviluppa insieme ad un miglioramento dei conti economici che beneficiano anche della riduzione degli oneri per interessi.
- Dal 2015Q1 il risultato lordo di gestione delle società non finanziarie è tornato a crescere (+3% a/a a 2016Q1). Rispetto ai massimi del 2011, il leverage si è ridotto di circa sette punti (dal 50 al 43%) tornando ai valori del 2008.

> Lo stock di capitale si riduce

- Prima del 2008 il valore dello stock di capitale fisso dell'economia italiana, al netto degli ammortamenti, cresceva in media ogni anno di quasi il 5%. I nuovi investimenti, oltre a compensare il deperimento, aggiungevano capacità produttiva.
- Negli ultimi tre anni, il valore del capitale netto si è ridotto con una flessione complessiva prossima all'1%. Questo andamento ha interessato particolarmente gli impianti e macchinari e i fabbricati non residenziali.

Contesto economico

Gestire la ricchezza delle famiglie, con i tassi bassi

1

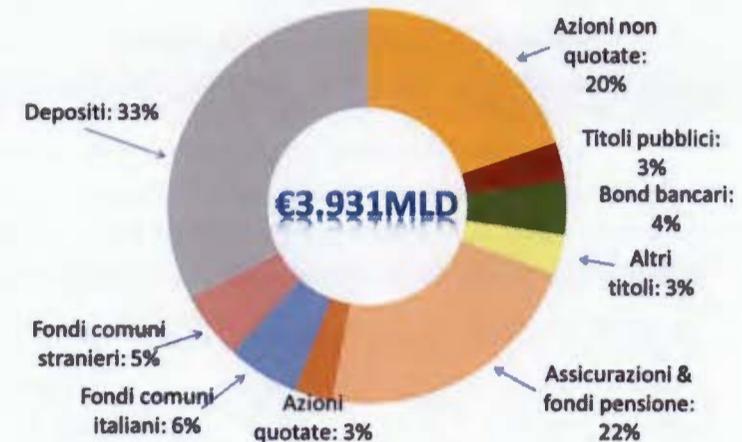
Ricchezza finanziaria degli italiani

(famiglie consumatrici; € mld; Servizio Studi BNL su Banca d'Italia)



Composizione della ricchezza finanziaria

(marzo 2016; %; elab. Servizio Studi BNL su Banca d'Italia)



> La ricchezza ha tenuto

- Negli anni della lunga crisi la ricchezza finanziaria delle famiglie italiane è scesa dai 4,1 trilioni di euro del 2006 ai 3,5 trilioni del 2011. Dal minimo del 2011 la ricchezza è risalita a 3,9 trilioni a marzo 2016.
- Diversamente da precedenti recessioni, la ripresa non si accompagna con un aumento della propensione al risparmio che rimane storicamente modesta per gli standard italiani (intorno al 9% del reddito disponibile).

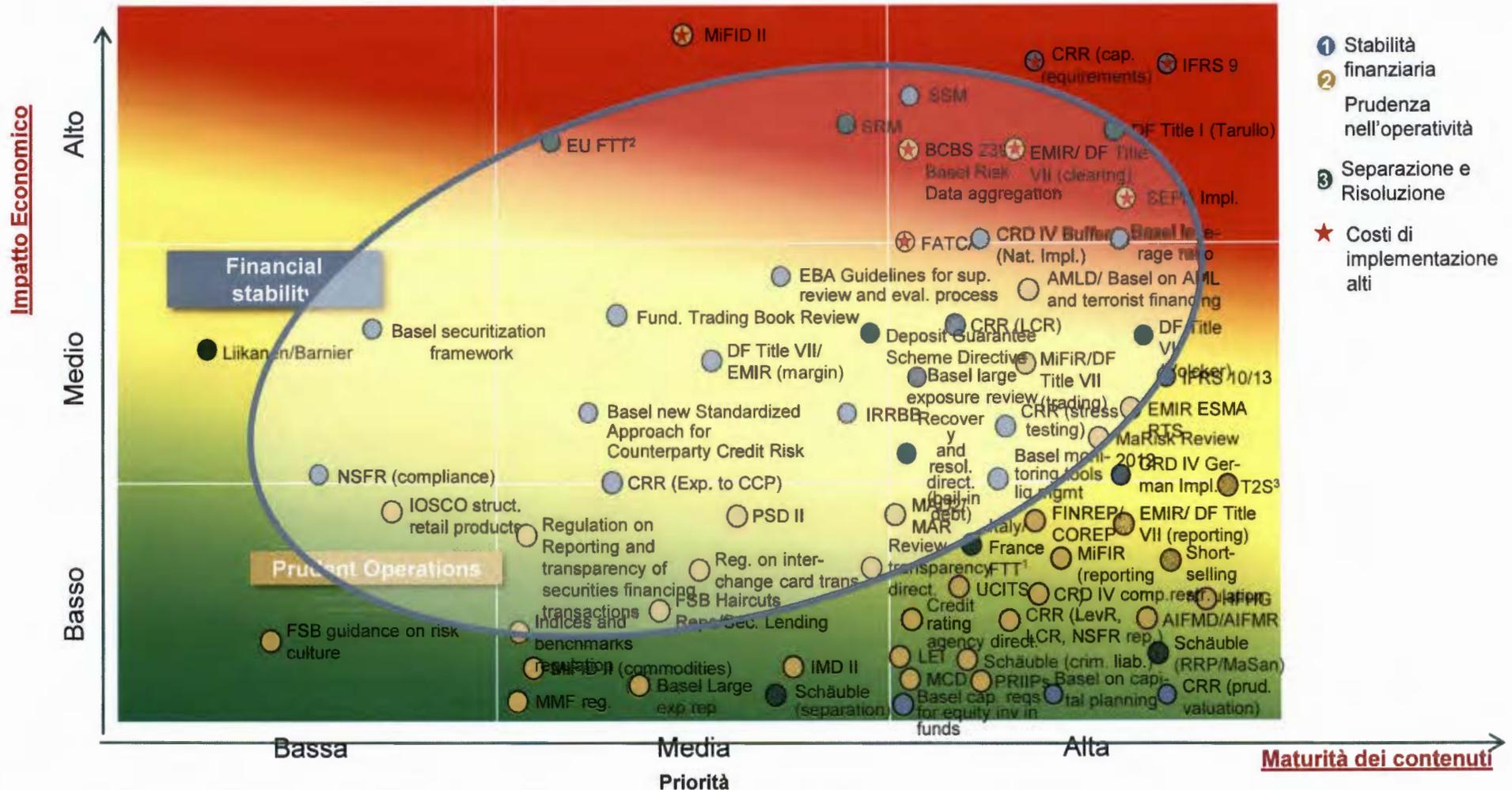
> Cambiamenti in vista

- Le perduranti incertezze e i tassi bassi hanno spinto le famiglie a riassetto la ricchezza con una forte preferenza per la liquidità e la sicurezza.
- La rivoluzione digitale, le nuove regole (specie quelle sul "bail-in") e l'ingresso di nuovi competitor interagiranno ulteriormente con i tassi bassi nello stimolare ulteriori cambiamenti.

Contesto regolamentare

Una tempesta perfetta di "strette" normative con impatti economici

Pressione crescente sulle banche europee



1. Schäuble proposal is technically adopted but subject to change by future EU legislation (Liikanen). Same is valid for Italy/France FTT proposal.

2. Separation and resolution changes due to adjustments of booking model/legal entity setup 3. Target2Securities

Notes: Indicative analysis—not all regulations shown, FTT = Financial Transaction Tax, NSFR = Net stable funding ratio, IOSCO = International Organization of Securities Commissions, FSB = Financial stability board, MMF = Money Market Funds, MiFID/MiFIR = Markets in Financial Instruments Directive/ Regulation, BCBS = Basel Committee of Banking Supervisors, CRD/CRR = Capital Requirements Directive/Regulation, DF = Dodd Frank, EMIR = European Markets Infrastructure Regulation EBU = European Banking Union, UCITS = Undertakings for Collective Investments of Transferable Securities, IMD = Insurance Mediation Directive, IFRS = International Financial Reporting Standards, MAD/MAR = Market abuse directive/regulation, LEI = Legal Entity Identifier, Mortgage Credit Directive, PRIIP = Packaged Retail Investment Products, LCR = Liquidity Coverage Ratio, FINREP/COREP = Financial Reporting/ Common Reporting Framework, FATCA = Foreign Account Tax Compliance Act, AML = Anti Money Laundering, ESMA = European Securities and Markets Authority, T2S = Target 2 Securities, HFHG = Hochfrequenzhandelsgesetz, RRP = Recovery and resolution planning, MaRisk = Minimum Requirements for Risk Management, MaSan = Minimum Requirements for Recovery Plans, Source: BCG analysis

MIFID II
in vigore
dal 2017

**UNIONE
BANCARIA**

PSD2
Revisione
direttiva

> PRINCIPALI TEMI AFFRONTATI

INVESTIMENTI

- **Consulenza:** necessario dichiarare la tipologia di consulenza offerta
- **Inducements:** obbligo di trasparenza ai clienti della struttura dei costi, anche dopo il collocamento durante la vita del prodotto
- **Monitoraggio** dell'adeguatezza nel corso della vita del prodotto
- **Processi:** registrazione delle consulenze

MECCANISMO UNICO DI SUPERVISIONE

- Requisiti di capitale
- Rescinde il legame tra finanze pubbliche e bilanci bancari attraverso il bail-in
- Mancanza di armonizzazione fiscale e contabile

PAGAMENTI

- Possibile apertura del mercato dei pagamenti italiano agli «**Aggregatori**» di conti non bancari
- Spinta verso gli «instant payments»

> POSSIBILI IMPATTI

- **Riduzione dei margini unitari**
- Costi di adeguamento
- Possibile entrata nuovi player in regime di consulenza indipendente

- **Ulteriori pressioni per avere più capitale, che richiede sempre più risorse**
- Maggiore rilevanza della reputazione nei confronti dei clienti clienti

- **Perdita della relazione tradizionale con il cliente attraverso il conto e la componente transazionale**
- Costi di adeguamento

Contesto tecnologico

Le innovazioni tecnologiche stanno cambiando il modello di business dei servizi finanziari a aprono a nuovi competitors...

3

> Principali Cluster di innovazione*

Riduzione dell'intermediazione

Nuovi competitors (Fintech) che offrono innovazioni emergenti anche sui servizi finanziari stanno ridimensionando o eliminando il ruolo di **intermediario dei competitors tradizionali**, offrendo spesso ai clienti prezzi più bassi e/o rendimenti più elevati

Il ruolo strategico dei dati

Innovazioni emergenti consentono alle istituzioni finanziarie di accedere a nuove informazioni, come quelle generate nelle reti sociali online, che consentono di conoscere meglio clienti e mercati

Empowerment clienti

Le innovazioni emergenti offrono ai clienti **l'accesso diretto a beni/servizi** prima intermediati, una maggiore visibilità sui prodotti e il controllo della scelta .

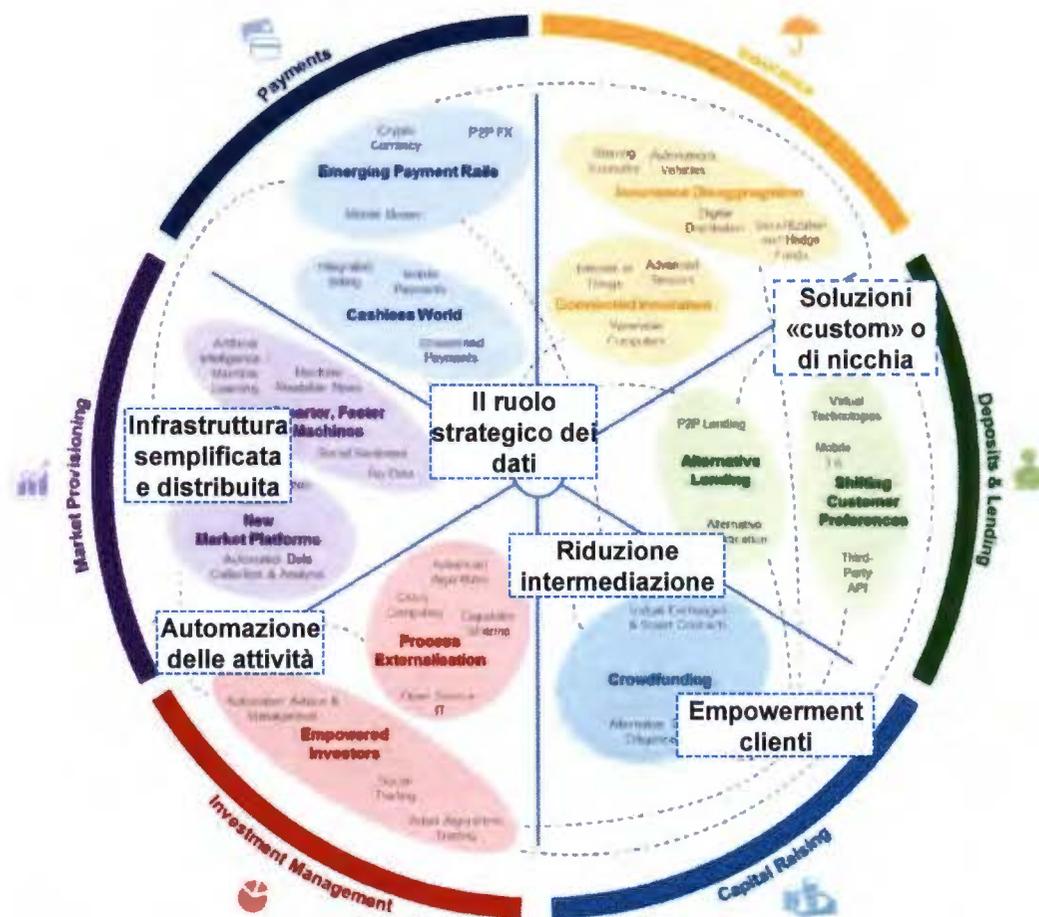
Infrastruttura semplificata e distribuita

Nuove piattaforme e tecnologie decentrate offrono nuovi modi di **aggregare e analizzare le informazioni**, riducendo i costi marginali per accedere e utilizzare servizi finanziari

Automazione

Utilizzo di **algoritmi avanzati per automatizzare attività** che una volta erano altamente manuali; le soluzioni innovative per **offrire prodotti e servizi meno costosi**, più rapidamente e in modo scalabile

Soluzioni «custom» Nuovi operatori specializzati offrono prodotti/servizi mirati su esigenze particolari, aumentando la concorrenza in questi settori e stimolando la disgregazione del tradizionale modello di offerta finanziaria «full»



Le innovazioni stanno trasformando il tradizionale ecosistema dei servizi finanziari

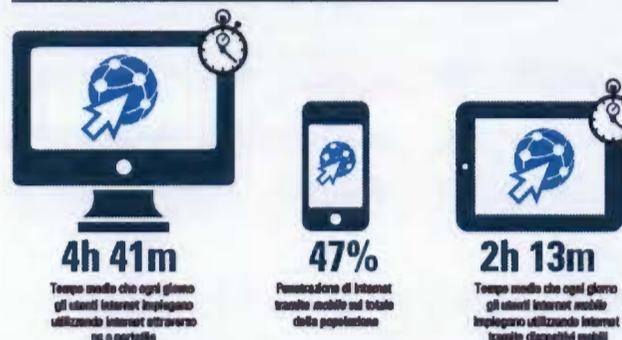
Comportamento dei Clienti

... cambiano i comportamenti dei clienti: da «con-sumer» a «pro-sumer»

4

- Le innovazioni cambiano il modo in cui i clienti accedono, utilizzano e consumano i servizi, anche quelli finanziari.
- Sempre più svincolato dal classico ruolo passivo, il «cliente» sceglie tempi e modi della relazione ed è quindi **parte attiva del processo di distribuzione e consumo**
- Anche in Italia, il **digitale** è il **principale canale per accesso alle informazioni** per tutti i clienti, anche se non ancora il principale canale d'acquisto

Tempo trascorso dagli utenti su internet e internet mobile



Smartphone users

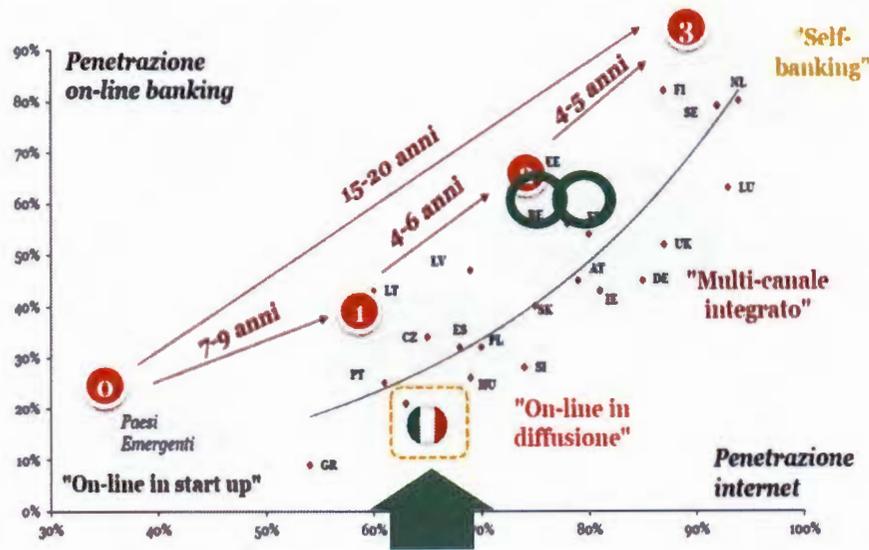


Penetrazione internet, Facebook e mobile



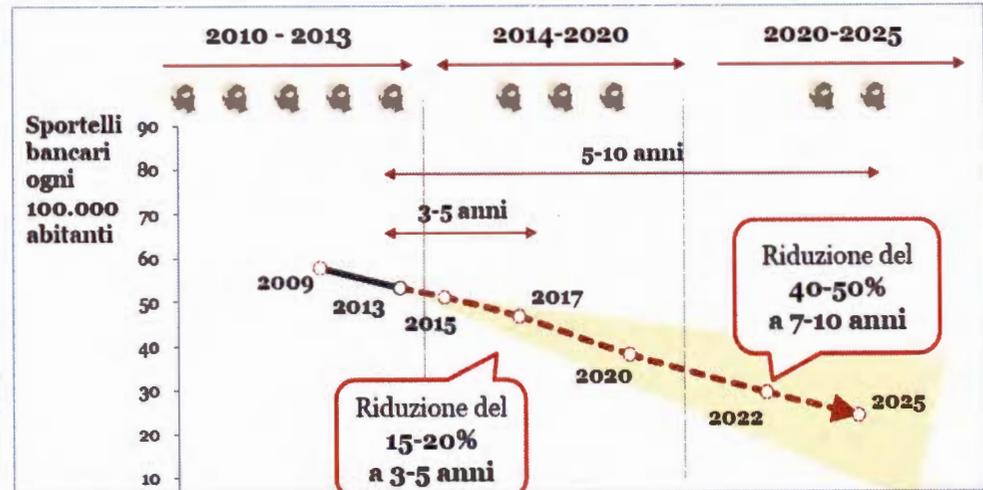
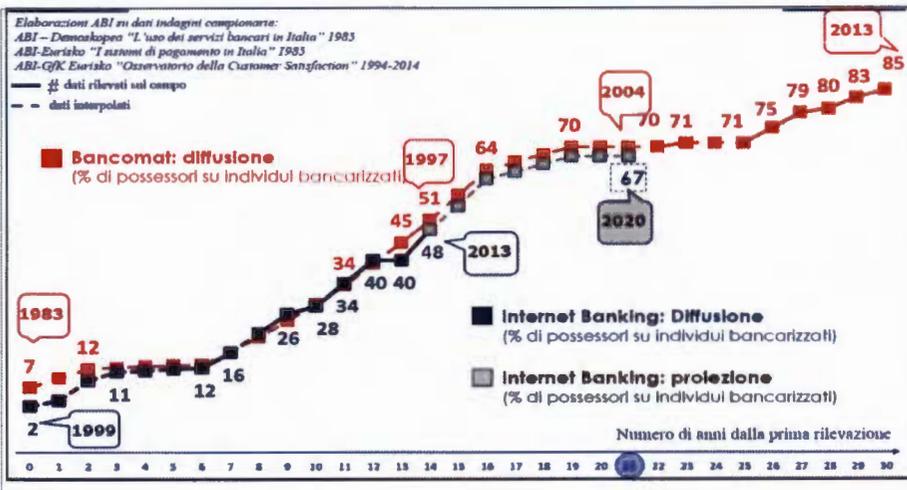
Comportamento dei Clienti

e l'Italia? Recupera rapidamente il ritardo nella "digitalizzazione" dei comportamenti di consumo



Incremento dell'home banking dal 48% al 67% entro 2020...

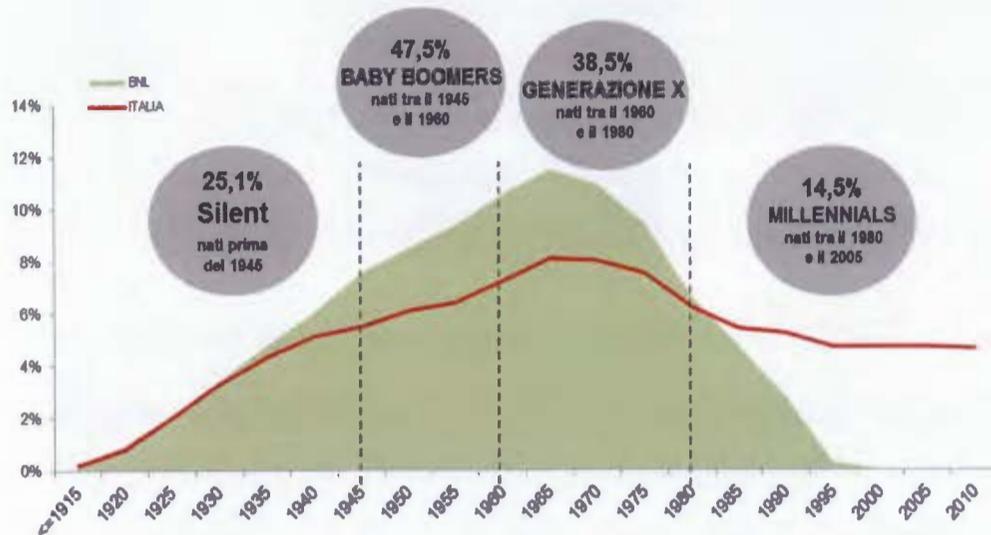
... e una riduzione di sportelli totali del 40-50% entro 7-10 anni



Fonti: PwC Advisory - Strategy Financial Services - Trasformazione digitale e il ruolo delle banche "on-line" in Italia // ABI-GfK Eurisko "Osservatorio della Customer Satisfaction" 1994-2014

Comportamento dei Clienti

La generazione Y nel 2020 avrà 35/40 anni. Come dargli credito?



➤ Scenario inerziale BNL, senza interventi mirati a rimodulare le quote di mercato dei vari segmenti

| | 2015 | ➔ | 2020 |
|----------------|------|---|------|
| Età media | 53,2 | | 59 |
| Over 50 | 53% | | 65% |
| Clienti attivi | 74% | | 66% |

➤ DINAMICA DEL SISTEMA BANCARIO



• Scarsa penetrazione tra i giovani fino ai 30 anni: Impoverimento della parte giovanile della customer base, soprattutto liceale e universitaria

- **+600K** nuovi clienti l'anno nel sistema bancario italiano (70% con età <=25 anni)
- **1,3 Mln** i clienti che fanno turn-over da una banca all'altra
- **5,7%** il tasso di acquisizione delle grandi banche
- **5,6%** il tasso di abbandono delle grandi banche

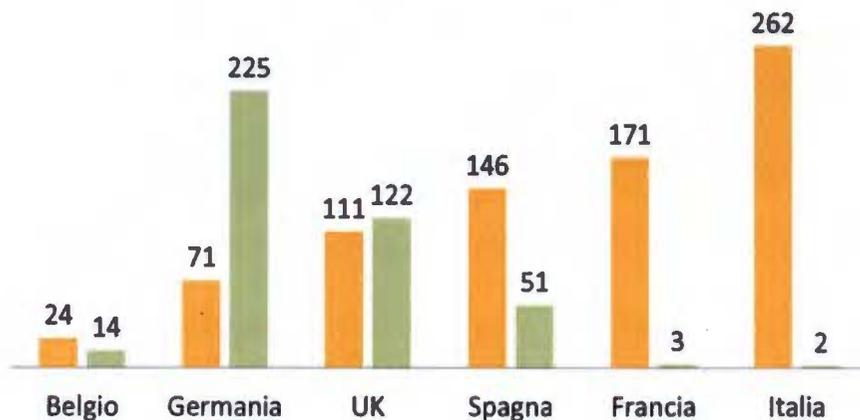
BNL si allinea perfettamente al tasso di acquisizione (5,7%) ma è più bassa sul tasso di abbandono (5,1%)



Consistenze di NPL e Aiuti di Stato

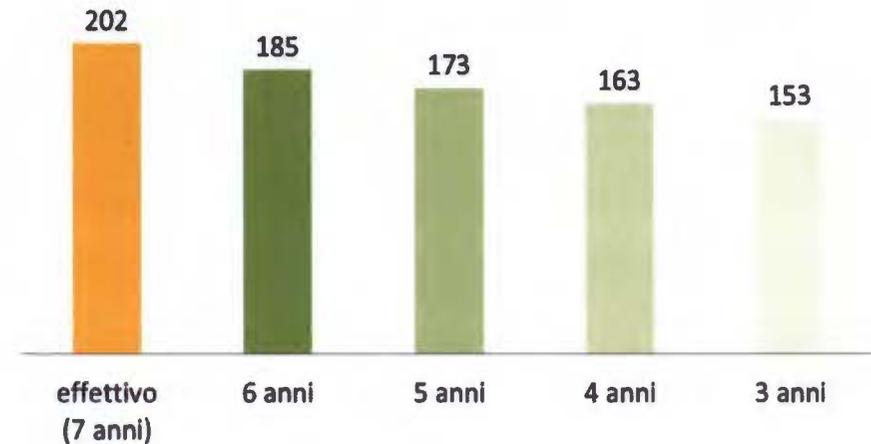
(dic. 2015; € mld.; Servizio Studi BNL su EBA ed Eurostat)

■ NPL banche EBA ■ Aiuti pubblici (debito)



Sofferenze e tempi di recupero

(simulazioni di Prometeia su dati dicembre 2015; € mld)



> Dietro gli alti NPL: senza aiuti di Stato

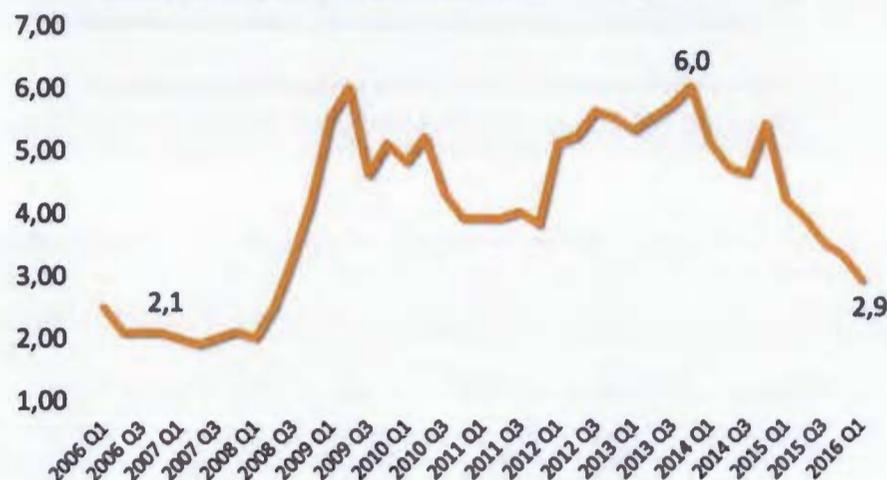
- Le banche italiane hanno rapporti tra NPL e prestiti più alti che altrove. Questo è il risultato di una recessione molto più severa e dell'assenza di apprezzabili sostegni pubblici alle banche e al settore finanziario durante gli anni di crisi.
- A dicembre 2015 lo stock di debito pubblico emesso negli anni della crisi a sostegno delle banche ammontava a €225 mld in Germania, ta €111mld nel Regno Unito e a solo €2mld in Italia.

> Dietro gli alti NPL: i tempi della giustizia

- Gli NPL ratios sono più alti in Italia a causa dei più lunghi tempi necessari per assicurare il recupero giudiziale dei crediti (in media 7 anni nel 2015). Con il DL 59/2016 sono state prese misure per ridurre i tempi di recupero.
- Secondo le simulazioni di Prometeia una riduzione da 7 a 3 anni del tempo medio dei recuperi permetterebbe una riduzione del 25% delle sofferenze.

Tasso di deterioramento in Italia

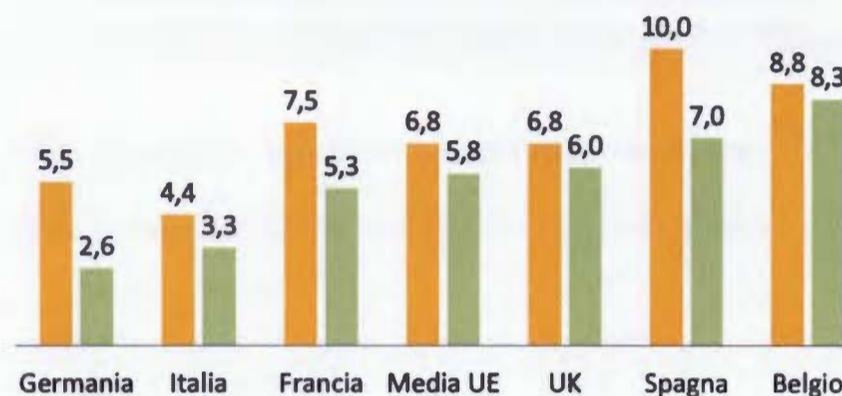
(nuovi NPL in % prestiti vivi periodo prec.; annualizzato; Banca d'Italia)



ROE

(%; elab. Servizio Studi BNL su EBA Dashboard)

■ 2015Q2 ■ 2016Q1



> Un graduale rientro, ciclo permettendo

- Sebbene moderata, la ripresa economica comincia a riflettersi sulla qualità del credito. Il flusso di nuovi deteriorati in % dei prestiti si è dimezzato rispetto ai massimi del 2013.
- Una spinta allo sviluppo del mercato secondario dei crediti deteriorati potrà venire dalla garanzia pubblica (GACS) e dall'operatività del Fondo Atlante

> Solidità richiede profittabilità

- Il Fondo Atlante – un fondo privato che sostiene gli aumenti di capitale e investe negli NPL – contribuirà a ridurre il significativo divario che rimane tra il valore di libro degli NPL e il prezzo offerto dagli investitori.
- Oltre ad Atlante e ad altre iniziative, il decumulo dell'alto stock di crediti deteriorati dipenderà dalla capacità delle banche italiane di migliorare in maniera non temporanea i livelli di redditività.

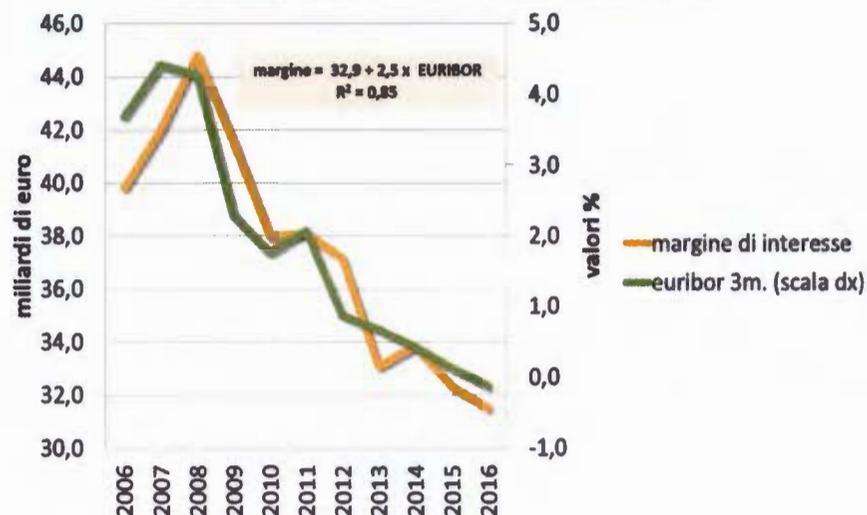
Redditività

Tassi bassi, margini, costi: migliorare la redditività diventa per le banche un imperativo per assicurare la loro sostenibilità nel tempo

6

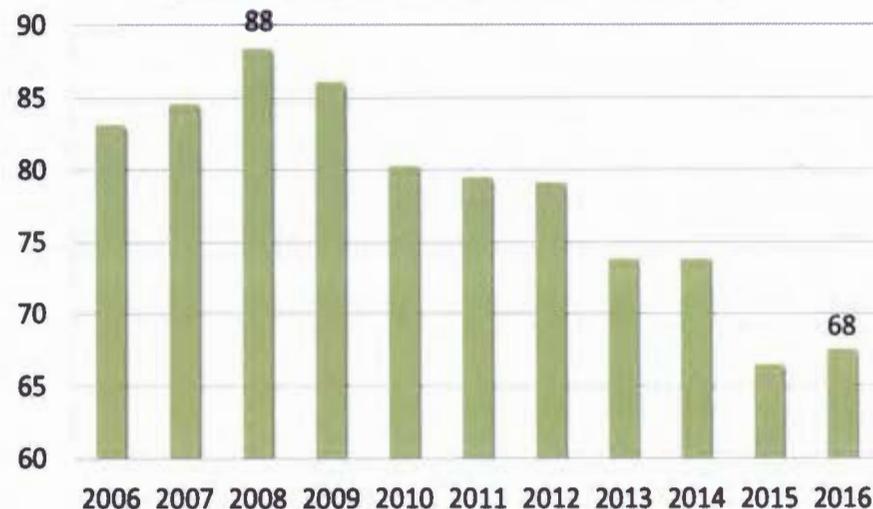
Margine d'interesse e tasso EURIBOR 3m.

(elab. Servizio Studi BNL su dati Prometeia-Banca d'Italia)



Margine d'interesse in % dei costi operativi

(elab. Servizio Studi BNL su dati Prometeia-Banca d'Italia)



> Le conseguenze dei tassi bassi

- Dal 2008 al 2016 (stime) il margine di interesse delle banche italiane si è contratto del 30%, da €45mld a €31mld. Nello stesso periodo l'EURIBOR a 3 mesi è sceso da 4,4% a zero.
- Ogni 100 bps di caduta dell'EURIBOR3M costa circa €2.5mld di margine. La caduta dei tassi e la rigidità dei costi hanno ridotto la copertura dei costi operativi mediante il margine di interesse di 1/5.

> Le sfide per il futuro

- Senza la prospettiva di significativi rialzi dei tassi la ricerca della redditività chiederà alle banche italiane di procedere a tagli dei costi e/o aumenti dei ricavi diversi dagli interessi.
- La combinazione tra tassi bassi, digitalizzazione e nuove regole agirà da catalizzatore di cambiamenti che potranno ridisegnare strutture, condotte e performance del sistema bancario italiano.

AGENDA

- Perché le Linee di sviluppo al 2020

- **Dove siamo oggi: i risultati di BNL**

- I principi delle linee di sviluppo 2017-2020

- Iniziative sulle aree di business e di riorganizzazione al 2020 di BNL e BPI

 - BNL

 - Retail & Private
 - Corporate
 - Crediti Problematici
 - Rischi
 - DIT
 - Semplificazione Funzioni Centrali
 - Servizi di Rete

 - BPI

 - Operations
 - Semplificazione Funzioni Centrali

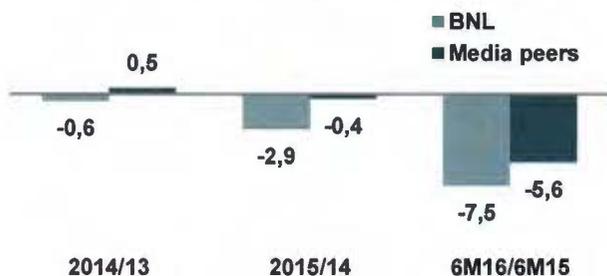
 - Direzione Risorse Umane

- La gestione del cambiamento

Dove siamo oggi: i risultati di BNL

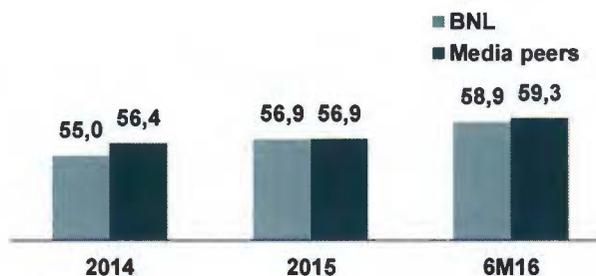
Il posizionamento di BNL in un mercato difficile

Ricavi: variazioni annue
al netto proventi di natura finanziaria, in %



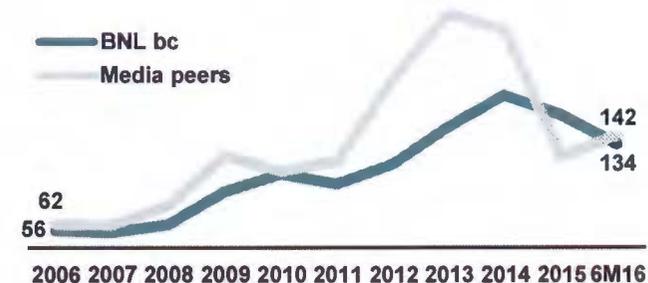
Difesa dei ricavi in uno scenario di comune debolezza, razionalizzando il portafoglio crediti, non entrando in «guerre» di prezzo e senza beneficiare di investimenti in titoli

Cost / income ratio
%



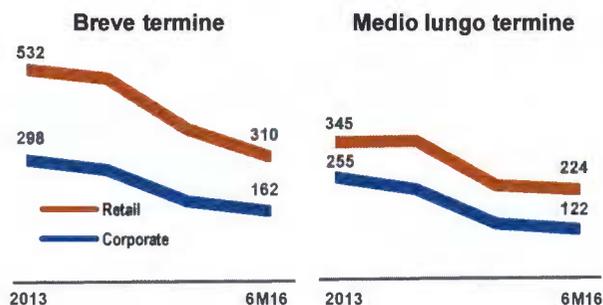
Efficienza (cost / income ratio): BNL tra i migliori del Sistema. Peggioramento generalizzato dell'indicatore per la debolezza dei ricavi, vanificando le azioni di razionalizzazione intraprese da molte banche

Costo del rischio
bps su impieghi

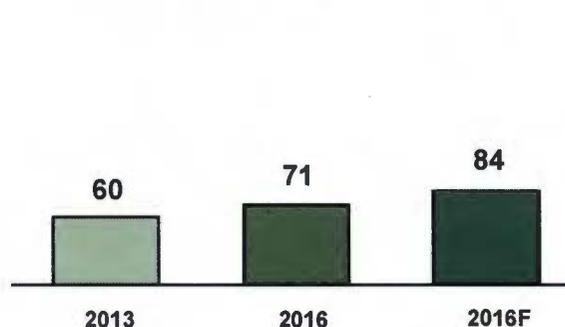


Costo del rischio BNL in riduzione ma ancora più del doppio rispetto al periodo ante-crisi.

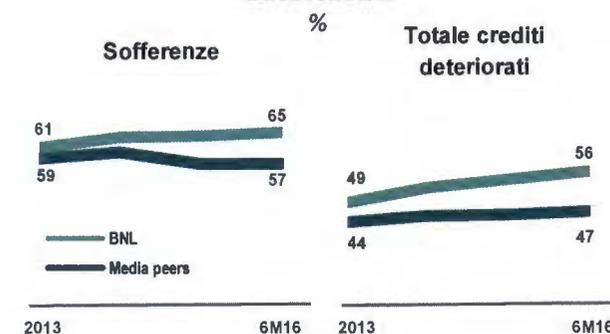
Spread clienti su impieghi
bps medi



Qualità portafoglio Corporate
% clientela con rating 1-6 e factoring / totale



Copertura crediti deteriorati
%

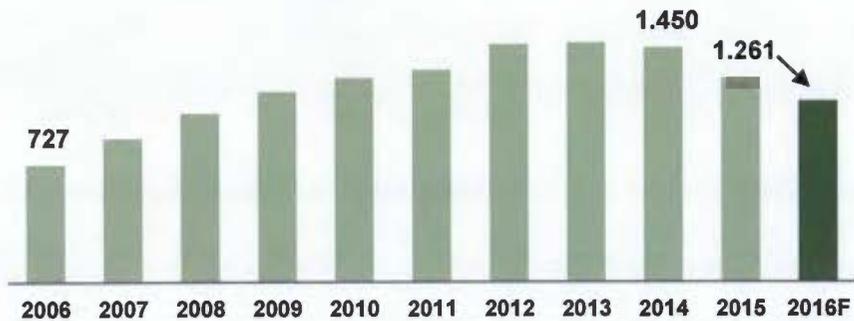


Dove siamo oggi: i risultati di BNL

In termini di redditività, però, siamo abbastanza lontani

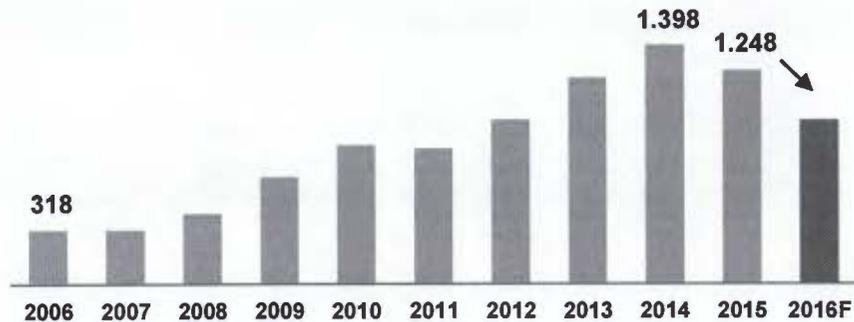
RISULTATO OPERATIVO LORDO

2006-2016F, mln. €



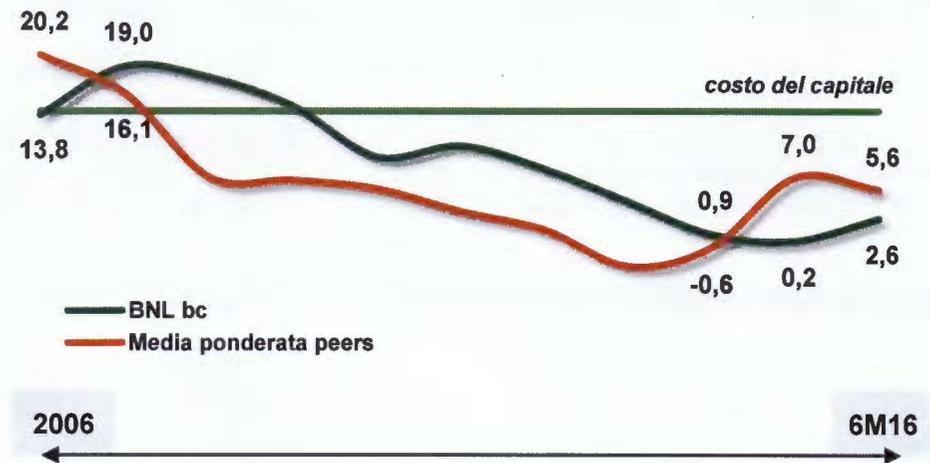
COSTO DEL RISCHIO

2006-2016F, mln. €



RoNE*

2006-6M16F, %



* Per i concorrenti: ROE ante imposte (escludendo oneri di integrazione e impairment di goodwill)

AGENDA

- Perché le Linee di sviluppo al 2020
- Dove siamo oggi: i risultati di BNL

- **I principi delle linee di sviluppo 2017-2020**

- Iniziative sulle aree di business e di riorganizzazione al 2020 di BNL e BPI

 - BNL

 - Retail & Private
 - Corporate
 - Crediti Problematici
 - Rischi
 - DIT
 - Semplificazione Funzioni Centrali
 - Servizi di Rete

 - BPI

 - Operations
 - Semplificazione Funzioni Centrali I

 - Direzione Risorse Umane

- La gestione del cambiamento

Linee guida di sviluppo al 2020

3 principi cardine



Essere la banca **più raccomandata dai clienti e dai nostri colleghi**



Essere una banca **attenta alle evoluzioni tecnologiche** e ai cambiamenti dell'industria dei servizi finanziari



Essere una banca **semplice, trasversale e sostenibile nel tempo**



Essere la Banca più raccomandata dai Clienti e dai nostri Colleghi

Il programma di Advocacy: 3 azioni di intervento per il miglioramento continuo

| Obiettivo | Obiettivi del programma |
|---|--|
| CLIENTE Advocacy esterna | <ul style="list-style-type: none">▪ Aumentare la «visibilità/raggiungibilità» di BNL su clienti prospect▪ Aumentare i ricavi attraverso attività di fidelizzazione e incentivazione comportamenti virtuosi▪ Raccomandazione dei clienti e <i>passaparola</i> per acquisire nuovi clienti▪ Definire un piano di comunicazione esterna con l'obiettivo di diffondere l'esperienza di miglioramento del Cliente e del Prospect |
| COLLEGHI Advocacy interna | <ul style="list-style-type: none">▪ Rafforzare la consapevolezza e l'ingaggio di essere a servizio del cliente, stimolando anche la proposizione nuovi/migliori modi di servire i clienti e di lavorare▪ Consolidare la conoscenza e consapevolezza di tutti i dipendenti dell'offerta commerciale e dei risultati della Banca▪ Rafforzare la capacità di conoscere e riconoscere le priorità aziendali e il proprio contributo nelle attività quotidiane▪ Abilitare tutti ad essere portavoce delle iniziative istituzionali e di business |
| PROCESSO e misurazione continua (NPS*) | <ul style="list-style-type: none">▪ Avere la misurazione costante del Net Promoter Score - NPS BNL (vs. competitors) e migliorarne il valore▪ «Misurare» il cambiamento culturale della Banca verso un'ottica di fidelizzazione/advocacy e quindi un forte engagement al miglioramento continuo dei processi |



NPS (Net Promoter Score) è una delle metodologie più diffuse tra le aziende per monitorare il grado soddisfazione dei propri Clienti; è calcolato in base alle risposte alla domanda: «Quanto consiglieresti la nostra azienda/prodotto/servizio ad un amico o un collega?» La risposta a questa domanda è basata su una scala da 0 a 10..

Essere la Banca più raccomandata dai clienti e dai nostri colleghi

«Voglio comprare una casa»: dal Customer journey alla creazione di Advocacy

CLIENTI



solo 5 giorni: in soli 5 giorni, possiamo garantire ai nostri clienti di ottenere una risposta certa, lui ha tutte le qualità di credito per il prestito, il progetto più importante della sua vita diventa una verità.

Customer journey: l'intero processo end-to-end è stato rivisto coinvolgendo tutte le funzioni che hanno lavorato insieme in modalità «agile» per garantire l'obiettivo finale per il cliente

Piano della Campagna

Teaser
Primo Lancio Settembre

Display, Landing Page, Social
Coinvolti i nostri colleghi e i nostri clienti, per raccontare la loro storia: tre video diversi, dal primo incontro nel ramo fino alla fine, tre esperienze, la stessa soddisfazione.

Lancio Sui Media

TV, radio, Web Display, Social

«Se trovi la casa giusta per te, BNL può aiutarti ad averla in #solo 5 giorni»

In modo per accrescere la conoscenza della nuova Customer Journey

Contest da Novembre

I clienti che hanno ottenuto il mutuo saranno invitati a raccontare la loro esperienza.

Le «**migliori**» storie saranno premiate

ADVOCACY

Essere la Banca più raccomandata dai clienti e dai nostri colleghi

NPS: dalla misurazione al piano di azione per l'aumento della fidelizzazione dei clienti



NUOVA ARCHITETTURA PER LA RILEVAZIONE DELLA SODDISFAZIONE DEI CLIENTI

Le linee di sviluppo al 2020

Linee guida e principali interventi

Sviluppare la base clienti sui segmenti a maggior valore e servire in modo eccellente tutti i clienti con cost to serve adeguato

- Nuovi modelli di servizio DM 2020
- Eccellenza nel servizio verso il clienti «top» Private e Corporate attivando la consulenza a pagamento
- Accompagnare i nostri clienti dai canali / processi "fisici" a quelli digitali
- Evoluzione coerente del network fisico

Semplificare organizzazione e processi al servizio di clienti/colleghi

- Evoluzione delle filiere commerciali Retail e Corporate per ridurre la complessità e i tempi di risposta ai clienti
- Evoluzione del modello di deleghe della Rete commerciale
- Sviluppare una Direzione Generale snella, di efficace supporto alla Rete nello sviluppo commerciale: semplificazione processi di governo e rifocalizzare risorse sullo sviluppo dei ricavi

Migliorare il profilo di rischio e ridurre il Costo del Rischio

- Creazione di una Business Line dedicata alla gestione integrata gestione dei crediti problematici
- Industrializzazione della gestione del credito con investimenti in strumenti di CRM e scoring

Ottimizzare i costi per finanziare gli investimenti

- Selezione degli investimenti basata su analisi costi / benefici, priorità del business e possibili sinergie tra iniziative
- Incremento della produttività, operativa e commerciale
- Ottimizzazione dei costi

Sostenere la trasformazione digitale

- Affidabilità, continuità dei servizi, sicurezza IT
- Ottimizzazione dell'architettura dei sistemi informativi per migliorare produttività, velocità, qualità e costi del delivery
- Soluzioni innovative per l'operatività quotidiana

Sostenere i nuovi mestieri e le nuove modalità di lavoro

- Investimenti in formazione per accompagnare capi e persone nei nuovi modelli di servizio
- Evoluzione del modello di gestione HR a sostegno della trasformazione delle professioni e delle modalità di lavoro
- Supporto e sviluppo della Employee Advocacy

AGENDA

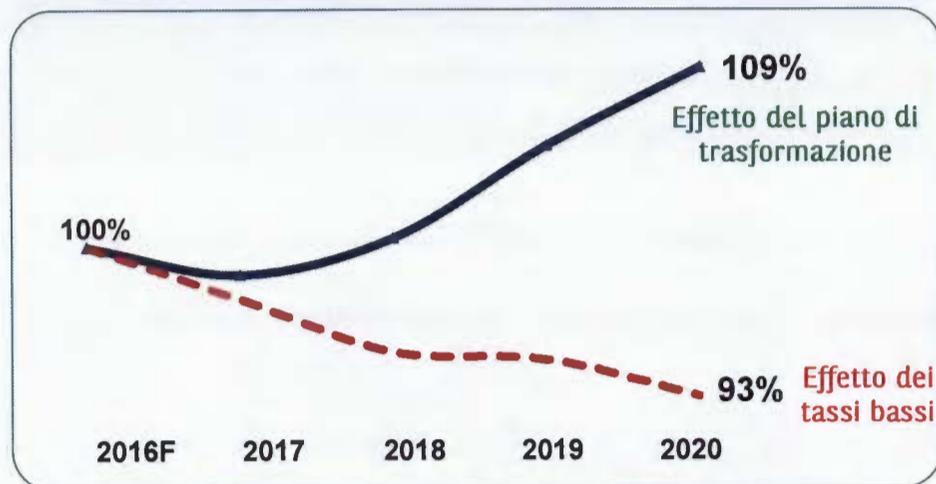
- Perché le Linee di sviluppo al 2020
 - Dove siamo oggi: i risultati di BNL
 - I principi delle linee di sviluppo 2017-2020
 - **Iniziative sulle aree di business e di riorganizzazione al 2020 di BNL e BPI**
 - BNL
 - **Retail & Private**
 - Corporate
 - Crediti Problematici
 - Rischi
 - DIT
 - Semplificazione Funzioni Centrali
 - Servizi di Rete
 - BPI
 - Operations
 - Semplificazione Funzioni Centrali I
 - Direzione Risorse Umane
 - La gestione del cambiamento
-

Divisione Retail e Private

Gli obiettivi della Divisione nel 2017-2020

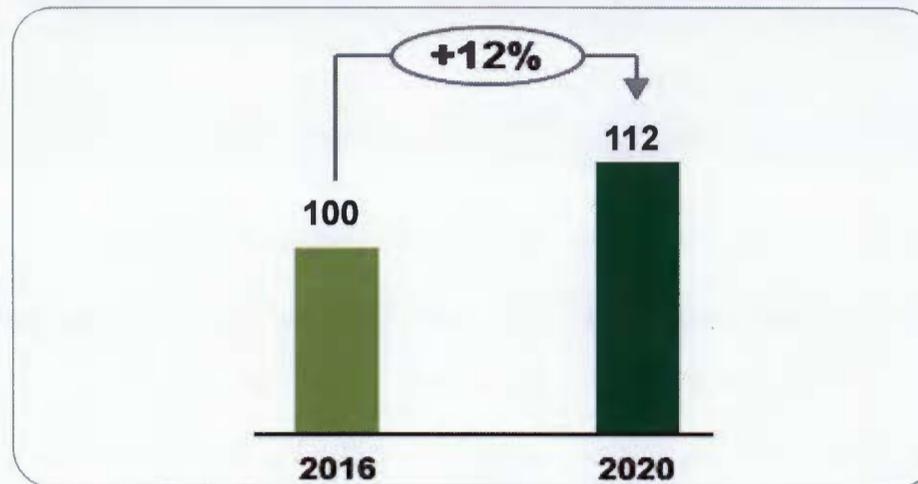
RICAVI

Variazione NBI (vs NBI 2016= 100)



Redditività stimata nel contesto «inerziale» e quella attesa dalle iniziative del piano

Variazione Base Clienti DRP (vs 2016=100)



Il piano di **trasformazione** ha l'obiettivo di **recuperare redditività**, **sostenendo i ricavi**- rispetto all'andamento inerziale stimabile nell'attuale scenario di tassi- **attraverso la crescita della base clienti** e l'adozione dei nuovi modelli di servizio

Divisione Retail e Private

Le strategie e le iniziative per segmento di clientela

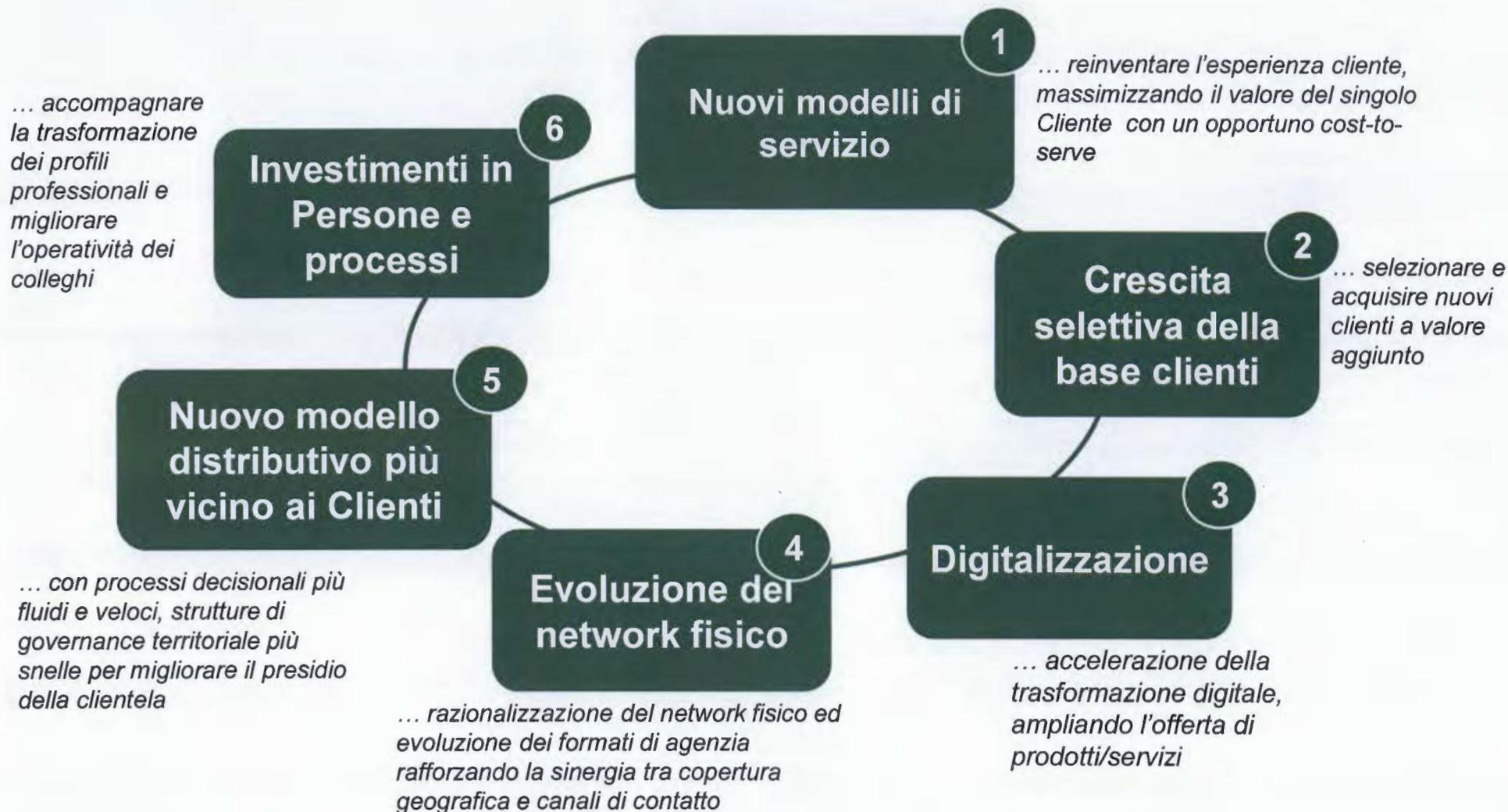
| INDIVIDUALS | SMALL BUSINESS | IMPRESE | LIFE BANKER | PRIVATE |
|---|---|--|--|---|
| <p>Trasformazione dei modelli di servizio (<i>direct, hybrid, advisory</i>) ottimizzazione livello di servizio e «cost-to-serve»</p> <p>Progressiva migrazione della clientela «digitale» verso il modello <i>direct</i>, processi e team dedicati ad accompagnare clienti e colleghi (migration «journeys»)</p> <p>Massimizzare valore dei clienti serviti con modello «<i>advisory</i>», con consulenza specializzata per i clienti nuovi e migrati</p> <p>Sviluppo dell'offerta digitale anche con estensione di processi digitali end-to-end: <i>Customer Journey</i></p> <p>Razionalizzazione del network fisico dei punti vendita (modello <i>hybrid</i>)</p> | <p>Crescita selettiva di nuovi clienti attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none">Trasformazione modelli di servizio (<i>direct, hybrid, advisory</i>) – dal 2018Nuova piattaforma digitale per i prestiti a nuovi clienti SB in modo remoto ed efficienteRafforzamento delle sinergia con ArtigiancassaIncremento delle garanzie pubbliche sui prestiti SB (<i>Fondo Centrale di Garanzia / Confidi</i>) | <p>Nuova segmentazione Corporate – Imprese con innalzamento soglia gestita</p> <p>Revisione segmentazione (e gestione) Small Business – Imprese:</p> <ul style="list-style-type: none">migliore qualità «selettiva» del modello di serviziomigliore efficienza operativa – e il cost to serve <p>Incremento delle garanzie pubbliche sui prestiti verso le Imprese</p> | <p>Consolidamento del contributo per la crescita della clientela di tutti i segmenti della Divisione</p> <p>Rafforzamento delle sinergie come elemento distintivo del modello di servizio</p> <p>Proseguire il piano di crescita della Rete commerciale</p> | <p>Trasformazione dei modelli di servizio:</p> <ul style="list-style-type: none">Private BankingI-Private Banking con attivazione Private Banking Service Center con offerta servizi 24/7 <p>Sviluppo del segmento Key Client/Grandi Patrimoni con</p> <ul style="list-style-type: none">Family Office dedicatoSviluppo sinergie focalizzato sui Top Clients CIB e Large Corporate di BNLAmpliamento offerta anche su servizi non finanziari <p>Servizio di consulenza evoluta MiFID Compliant a pagamento</p> |



Iniziative sinergiche per raggiungere una crescita di 330k nuovi clienti

Divisione Retail e Private

Le leve per raggiungere gli obiettivi



Divisione Retail e Private

I nuovi modelli di servizio target per segmento di clientela...



L'implementazione sarà realizzata con la **progressiva armonizzazione** dei modelli target con le esigenze dei clienti e l'**accompagnamento** dei colleghi verso il cambiamento

Divisione Retail e Private

... e le modalità di relazione con il cliente...



Self

Accesso self access ai servizi di Banca Quotidiana, trading, acquisto di prodotti "semplici" che non richiedono un contatto umano (**processo digitale end-to-end**)



**Self
"assistita"**

Assistenza Remota (call, chat...) per i clienti che operano in modalità "self"



F2F Remote
(face-to-face remoto)

Appuntamenti con un Gestore Remoto

Stessi servizi di un Gestore in Agenzia però in modalità remota e con processo completamente digitale (es. paperless)



F2F @ PoP
(face-to-face presso un punto "fisico", point of presence)

Gestore dedicato per i clienti radicati in quell'agenzia/punto di contatto



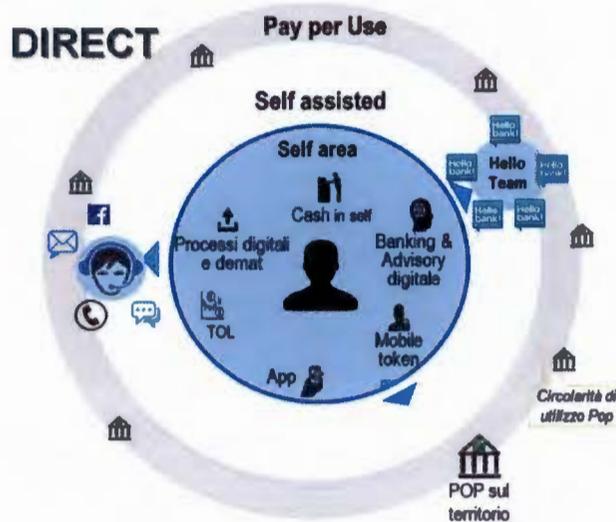
F2F Outdoor

Gestore/Specialista che va a trovare il cliente "a casa sua"

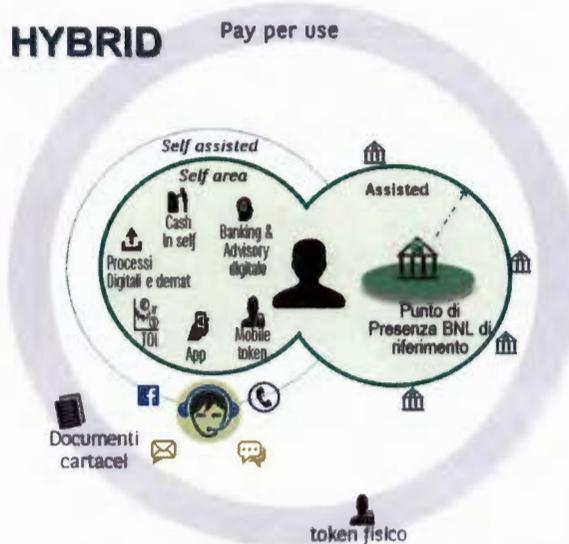


Divisione Retail e Private

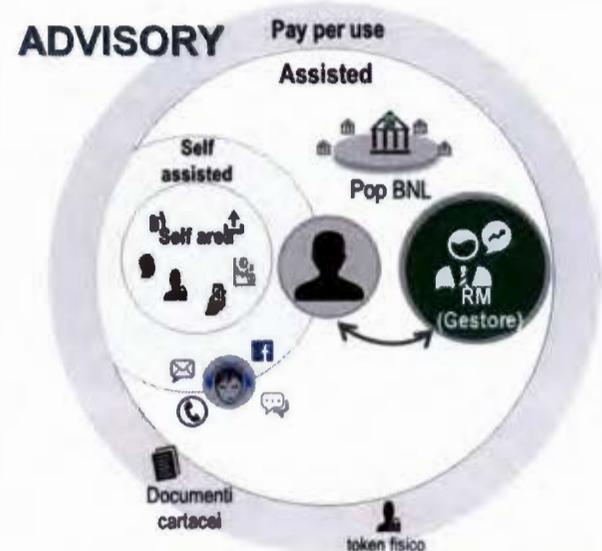
I modelli di servizio in dettaglio: segmento Individuals



Il CLIENTE è al "posto di guida"



L'AGENZIA è al "posto di guida"
per i bisogni complessi



Il GESTORE è al "posto di guida"

**OBIETTIVO
CHIAVE
BANCA**

Ottimizzazione cost to serve per i clienti a basso potenziale con bisogni basilari

Sviluppo clientela Direct attraverso la proposta di maggiori servizi
Educazione clientela verso il modello Advisory

Gestione ad alto livello di servizio della clientela in stock

**Clienti
TARGET**



Giovani che usano le tecnologie digitali



Utenti più tradizionali, usano poco la banca, attenti ai costi



Utenti multibank che vogliono provare BNL



Giovani che vogliono un supporto nella pianificazione finanziaria



Utenti multibank che vogliono provare BNL



Clienti che chiedono alla banca un supporto per bisogni occasionali



Chi investe nella propria casa o in progetti importanti



Investitori esigenti e competenti di standing medio-elevato

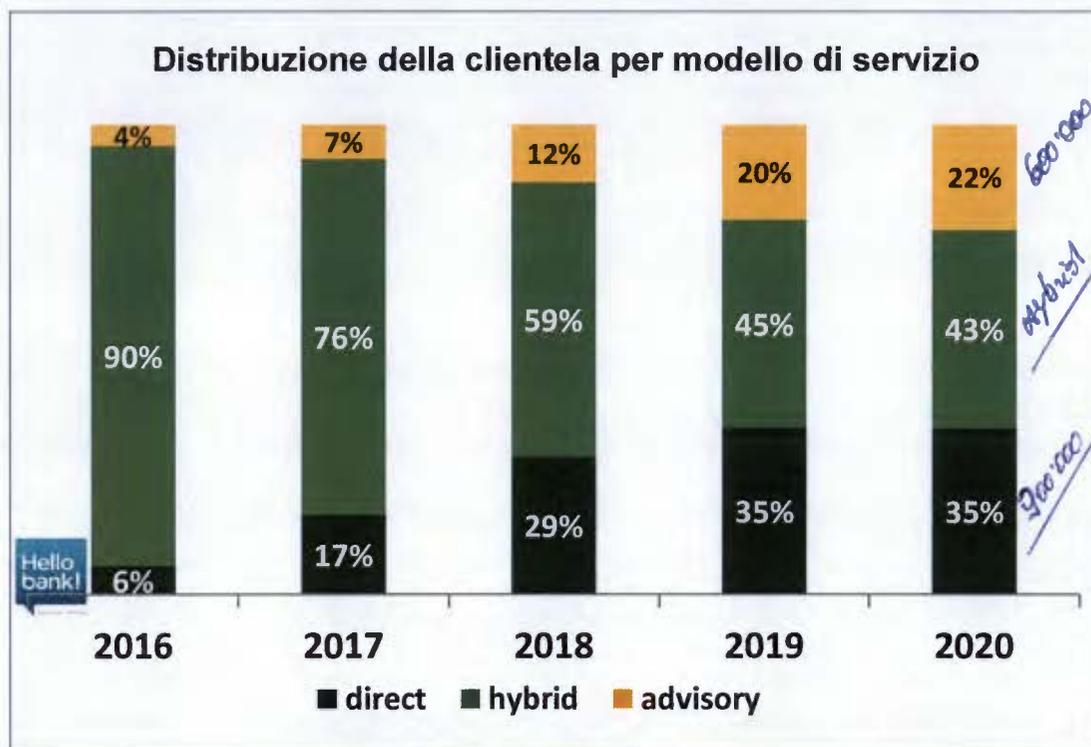


Liberi professionisti con esigenze sia individuali che di business



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia



+200 k crescita Customer Base

aumentare il tasso acquisizione di clientela e ridurre il tasso di abbandono anche attraverso i programmi di **advocacy** e **Customer Journeys**

Acquisition Rate +5,4% -----> +6,4%

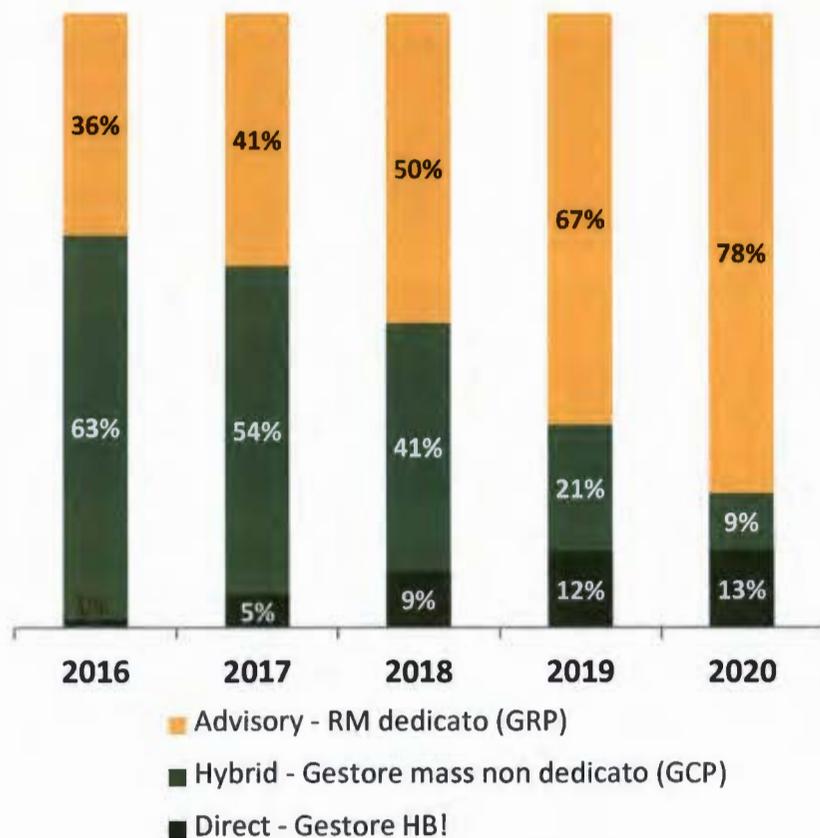
Churn Rate +5,1% -----> +4,3%

Gli obiettivi e i principali interventi

- Dal 2017 progressivamente, la clientela migrerà verso i nuovi modelli di servizio.
- Nel 2020, il 35% della base di clientela avrà un modello di servizio **Direct** e il 22% un modello di servizio **Advisory**
- Al 2020 il 50% delle vendite sarà sui canali **digitali** (end-to end o per una parte del processo di vendita)
- Saranno attivate task force e processi dedicati per accompagnare i **clienti e i colleghi** verso il **cambiamento**, attraverso l'attivazione di «**customer migration journeys**» (persone/processi/strumenti) dedicati al «percorso cliente» verso le nuove modalità di interazione

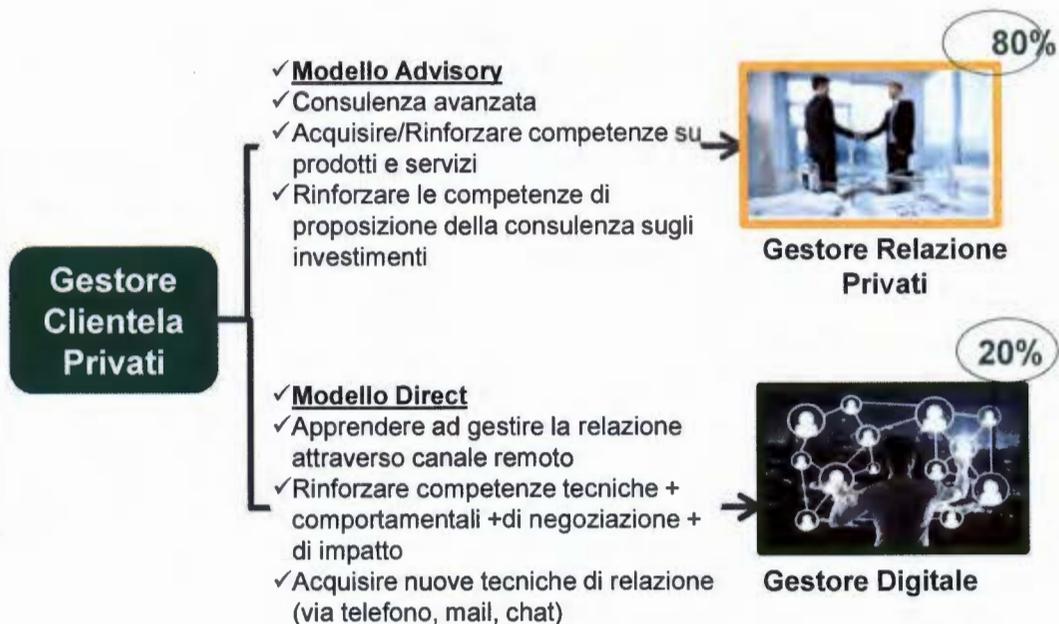
...e contestuale evoluzione del profilo dei gestori commerciali...

Evoluzione del profilo commerciale dei Gestori

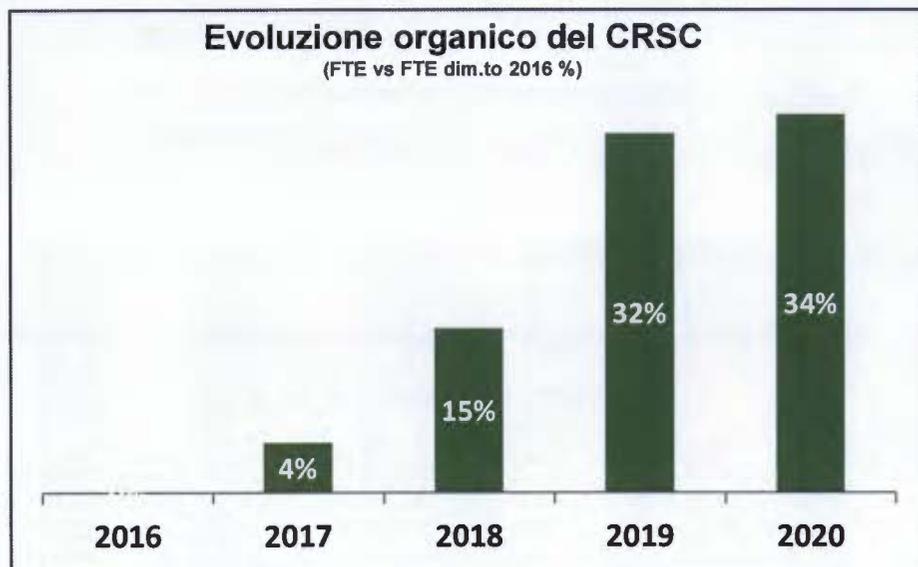


Dal 2017 progressivamente, coerentemente con la migrazione della clientela, **anche il profilo della forza vendita** andrà progressivamente ad evolvere.

A fine 2020 circa l'80% degli attuali gestori mass market cambierà la propria professionalità acquisendo **nuove competenze, comportamenti e attitudini**



... e del CRSC, elemento chiave dei modelli di servizio e nello sviluppo commerciale dei mercati della Divisione



Una leva importante della crescita dello staffing sarà anche la **riqualificazione di professionalità interne** seguendo l'esempio del sito APAC di Bologna.

Gli obiettivi e i principali interventi

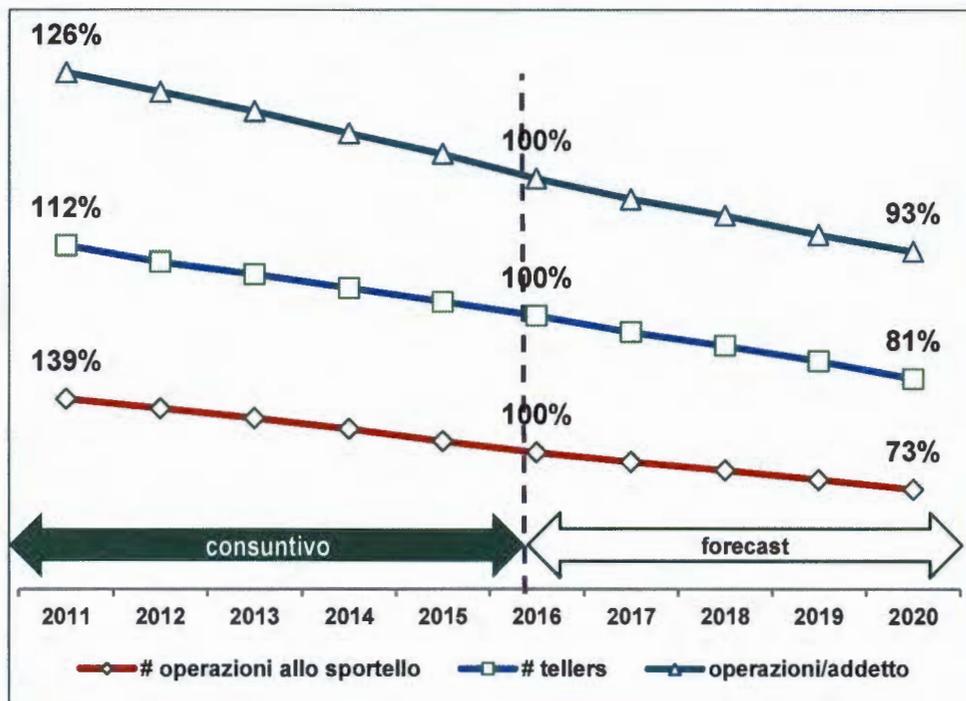
- **incremento delle vendite a distanza**, sia direttamente dal CRSC che a supporto degli altri canali remoti
- supporto alla **migrazione dei clienti** verso i modelli di servizio target (Direct e Advisory)
- **supporto ai processi creditizi di vendita a distanza**: carte di credito, prestiti personali, mutui, credito business (I need cash now)
- sempre più **multicanale**: telefono, email, social, chat, webcam, skype, app,...
- **Private Banking Service Center***: dedicato ai clienti Private; incremento dei servizi a distanza forniti ai clienti Private con assistenza 24/7 (utilizzo di outsourcers) per i clienti del modello direct «I-private»

*Dopo la fase di avvio, si valuterà la creazione di una struttura organizzativa dedicata nell'ambito del CRSC.

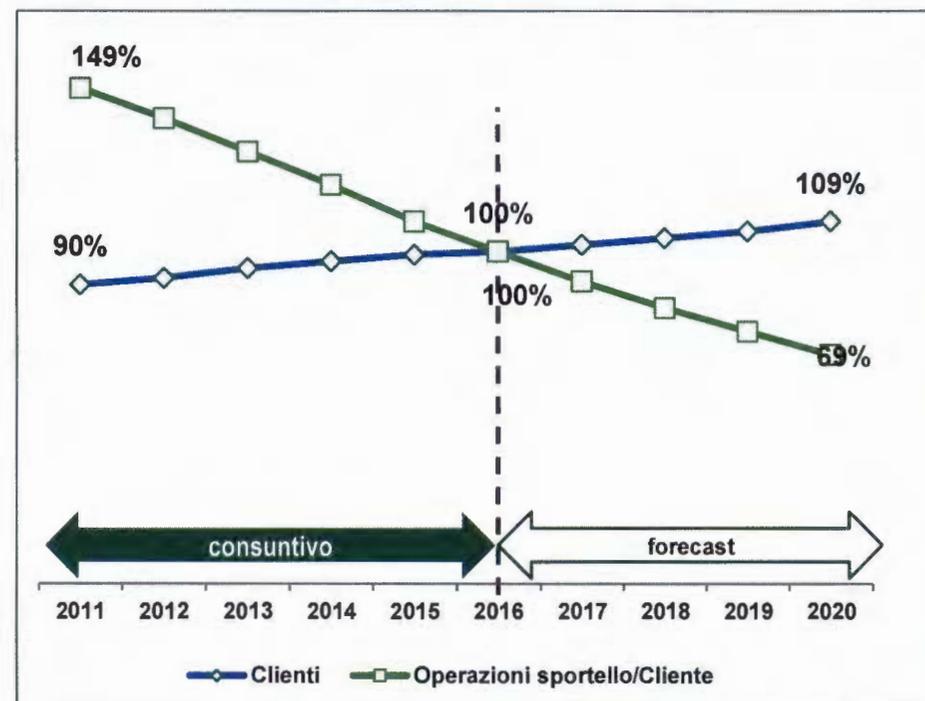
Divisione Retail e Private

Confermata la significativa riduzione dell'operatività allo sportello

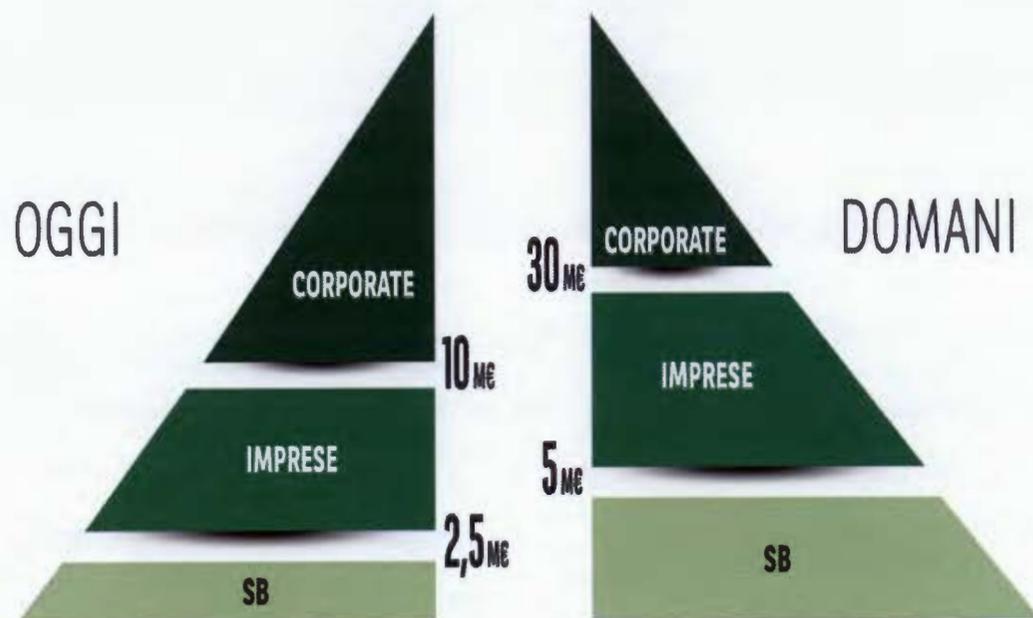
Operazioni e operatori di sportello



Evoluzione della base clienti e delle operazioni allo sportello



Imprese e Small Business: nuova segmentazione e crescita selettiva della base clienti



Nuova segmentazione dei Clienti aziende*

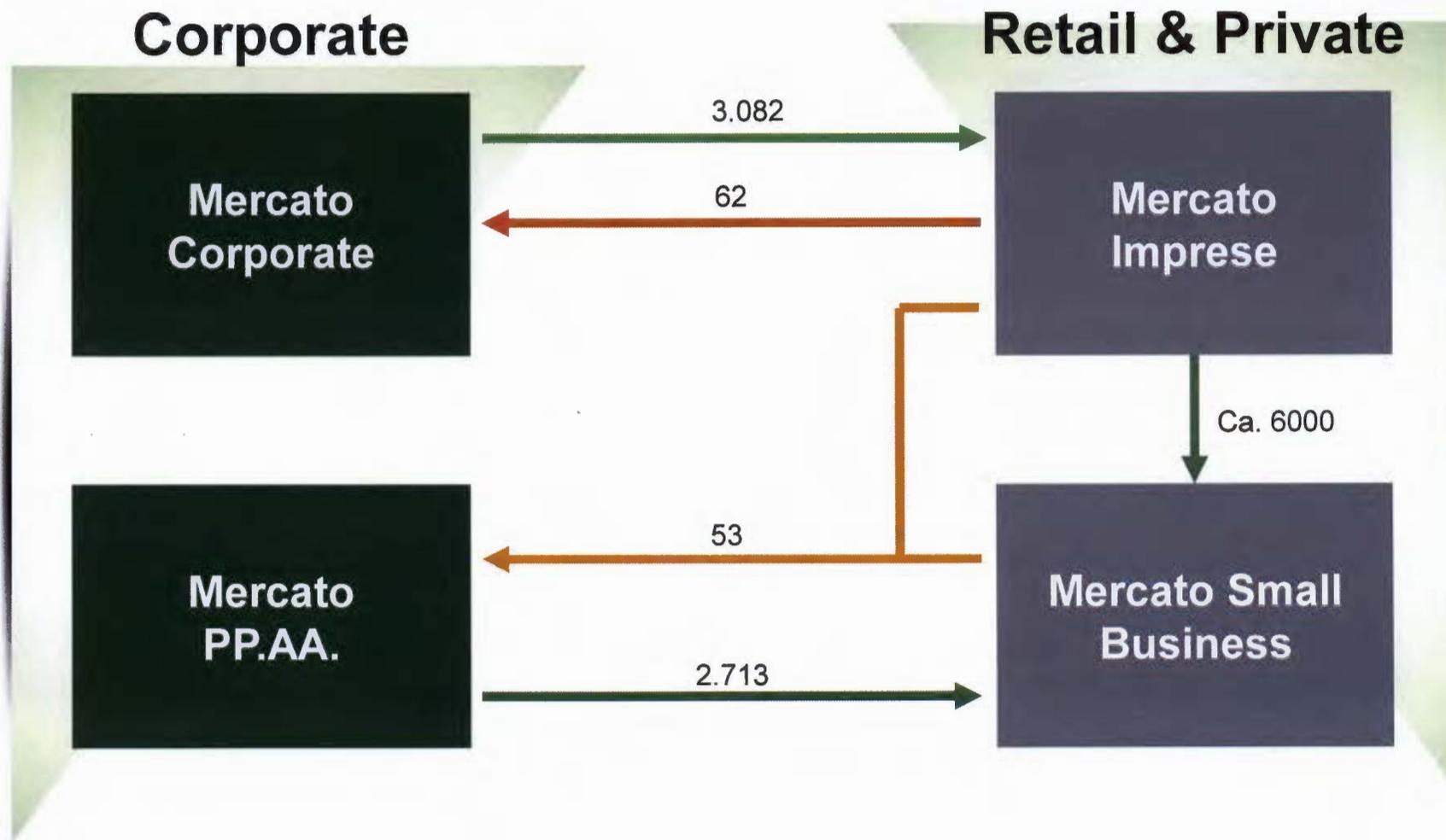
Gli obiettivi e i principali interventi:

- **Sviluppo della base clienti esistente** focalizzandosi sui segmenti più complessi
- **Incremento dei crediti garantiti** (Fondo Centrale di Garanzia)
- **Acquisizione e sviluppo** della clientela della fascia «bassa» delle aziende gestite oggi dal **Corporate*** e incremento dei margini grazie a:
 - migliore il presidio della **territorialità**
 - minore «**cost-to-serve**» complessivo
 - **sinergie** con il lato privato dell'imprenditore
 - maggiore focalizzazione sullo sforzo acquisitivo nel segmento delle migliori SME italiane

La nuova segmentazione – e quindi la maggiore complessità del nuovo segmento Imprese - verrà sostenuta da un investimento sulle professionalità.

Divisione Retail e Private

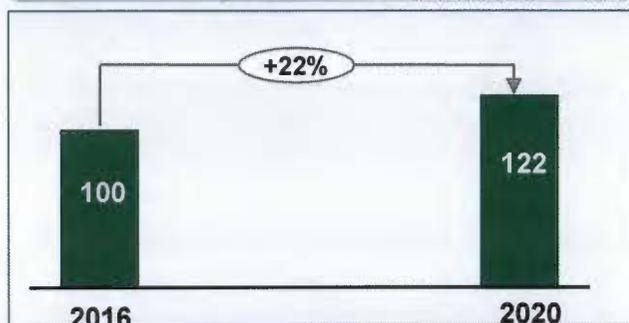
Passaggio dei Clienti tra Mercati determinato dalla nuova segmentazione delle Aziende



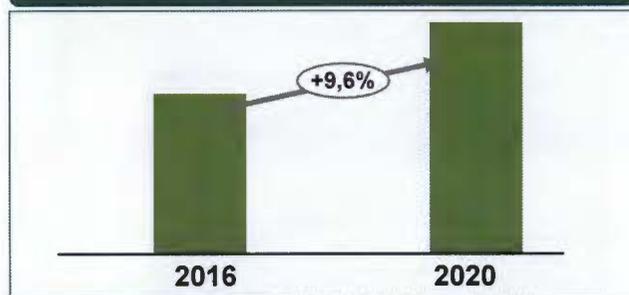
Small Business: crescita dei clienti e della forza vendita

Obiettivo di NBI per il segmento SB

(vs NBI 2016= 100)



Crescita Clienti Small Business



Gli obiettivi e i principali interventi

- “New” Small Business: portafogliatura nel segmento SB di **Clienti Imprese a minore “complessità” gestionale*** con fatturato <€ 5M, prestiti totali <€ 500k e ricavi da Trade Finance <€ 1k (circa 6,5K Clienti)
 - + **Qualità del servizio**: maggiore prossimità e impulso allo sviluppo
 - - **Cost-to-serve**
- Ulteriore impulso allo **sviluppo di nuovi clienti** da parte dei Gestori SB Prospect con focalizzazione su segmenti a più alto valore (modello “advisory”) e a minore rischio - (**target: 80% nel rating 1-6 di BNL**)
- Rafforzamento **sinergie con Artigiancassa e BNL Positivity**; **Artigiancassa** continuerà a rappresentare un canale chiave per l’acquisizione di nuova clientela
- **Nuovi modelli di servizio** per migliorare il cost-to-serve (progressivamente dal 2018); **soluzioni digitali dedicate** sia per i Clienti che per l’acquisizione di prospect (“**I want cash now**” è la customer journey sviluppata per questo segmento)
- Incremento dei **prestiti garantiti** (Fondo Centrale di Garanzia / Confidi)
- Completamento attivazione dei **Poli Small Business****

Il rafforzamento della forza vendita del mercato Small Business è correlata agli obiettivi del piano. Lo staffing sarà realizzato **valorizzando le competenze interne**, originate dall’evoluzione dei modelli di servizio e dal riassetto della Rete e con selettivi ingressi dal mercato

Private Banking: obiettivi del Piano 2020 e leve di azione

Obiettivi

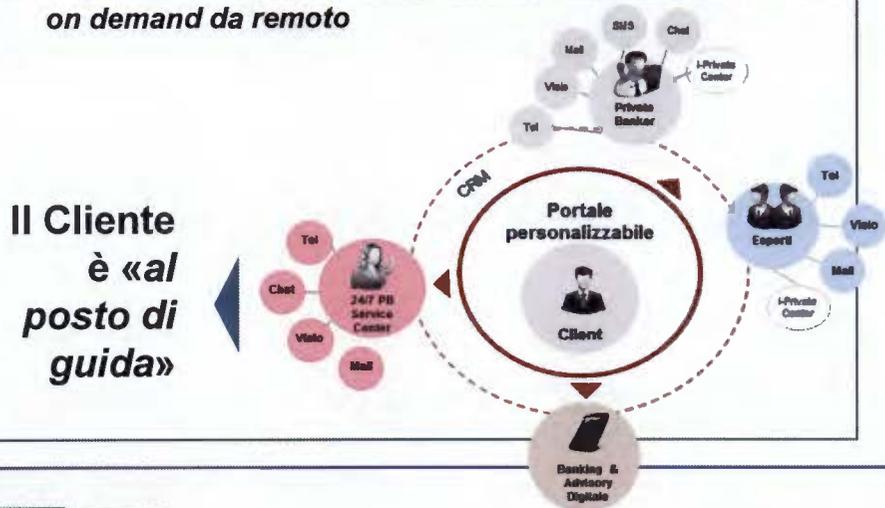
- **Crescita della base clienti del 9,4 %**
- **Crescita del 9,9% degli AuM**
- **Essere il 3° player del Private Banking in Italia**

Le principali leve d'azione

1. **Trasformazione modelli di servizio del Private Banking e attivazione PB Service Center**
2. **Ampliamento gamma di offerta con servizi non finanziari**
3. **Crescita nei segmenti Grandi Patrimoni e Key Client**
4. **Servizi di consulenza evoluta MIFID_II compliant**
5. **Investimento nello sviluppo delle professionalità distintive delle persone**

I – Private Trusted Banking

1. **Un portale completo, “best-in-class”, personalizzato e accessibile da tutti i device:**
 - Un portale completamente personalizzato: dashboard personalizzata, conti aggregati, alerts e notifiche personalizzate, tools di investimento e daily banking (real time, trading...)
 - Online advisory, reviews del portafoglio investimenti, raccomandazioni di buy/sell, alerts di rischio
 - Comunità peers fisiche e digitali
 - Una piattaforma ATAWAD (ovunque, in qualsiasi momento, da ogni device)
2. **Remota ed efficiente interazione con il Private Banker personale e dedicato...** che può essere incontrato di persona su richiesta
3. **Il Private Banking service center disponibile 24/7** per la gestione del daily banking e di richieste più complesse
4. **Il network di esperti è a disposizione con accesso fisico o on demand da remoto**



Private Banking Trusted Advisor Digital Enhanced

1. Un Private Banker a completa disposizione per la gestione personalizzata a 360° del patrimonio attraverso una relazione efficiente e di fiducia
2. **Il cliente ha a disposizione gli esperti «best-in-class»**
 - Il Private Banker lavora a stretto contatto con I migliori esperti e specialisti, su richiesta o in modo proattivo
3. **Servizi disponibili 24/7** grazie al Private Banking Service Center e all'on line banking disponibile 24/7 per la gestione del daily banking
4. **Il portale online digitale, con dashboard e contenuti personalizzati e consulenza disponibile da ogni device**



Trend di mercato e competitors

- Clienti sempre **più esigenti** che richiedono una **consulenza sul patrimonio a 360°**
- il **28%** di essi è **disposto a cambiare banca per ottenere la value proposition migliore**
- sempre più player stanno **ampliando la loro gamma di offerta anche a servizi non finanziari** (*Wealth Planning, RE advisory, Art Advisory, ...*) **offerti o tramite esperti interni o tramite partnership** dietro il corrispettivo di una **fee da parte del cliente**


CREDIT SUISSE

Wealth Planning e consulenza fiscale tramite **esperti** dietro pagamento di una **fee oraria** il cui valore varia in funzione della complessità della prestazione

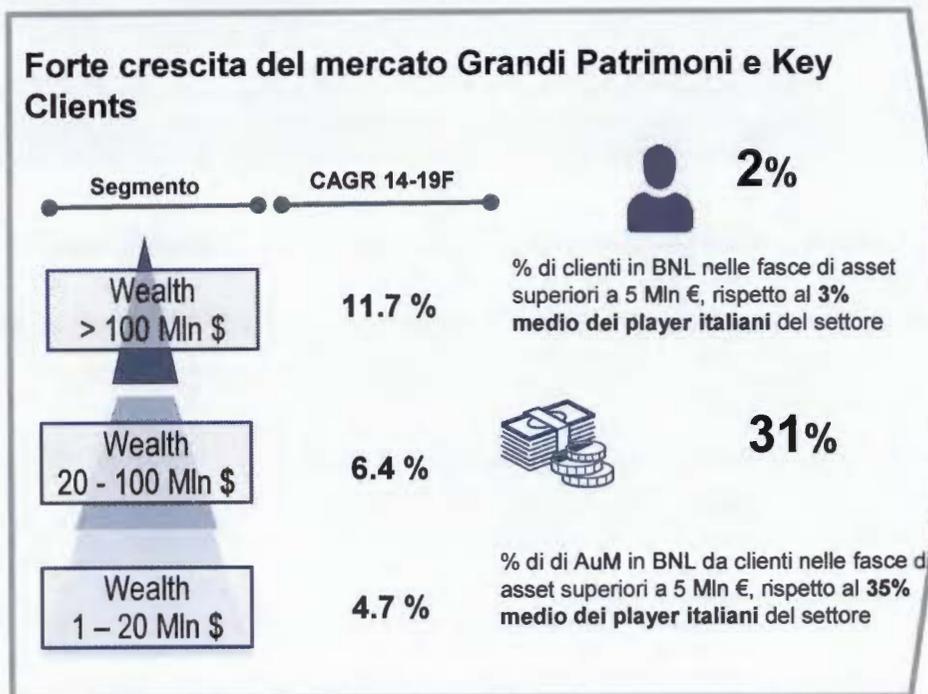
 INTESA SANPAOLO
PRIVATE BANKING

Real Estate Advisory e Art Advisory tramite **partnership con provider esterni specializzati** (es. Christie's e Sotheby's)

Le risposte di BNL Private Banking

- **Sviluppo offerta non finanziaria** (BNL , WM, BNPP Italia e partnership esterne)
 - **Sviluppo network di Advisor interni:** nuovi wealth planner, nuovi advisor finanziari , nuovi advisor creditizi
 - **Digitalizzazione servizi non finanziari di base** (tool di pianificazione patrimoniale e immobiliare web-based, etc)
 - **Sviluppo di sinergie con le società specializzate del gruppo in Italia** (come BNPP Real Estate Advisory)
 - **Advisory assicurativa:** allo studio accordo con un broker indipendente

Trend di mercato



Le risposte di BNL Private Banking

- Creazione di un **Family Office** per servire i clienti GP / KC
 - Leverage della suite di servizi fiduciari disponibili
 - Potenziamento dei **servizi per la gestione del patrimonio a 360°**
- **Sviluppo di GP / KC nelle regioni del Nord Italia** attraverso nuove assunzioni di Banker dal mercato
- **Potenziamento delle sinergie** con il «Corporate»
- Sviluppo dei clienti GP / KC focalizzato sui **Top Clients CIB e Large Corporate** di BNL
- **Offerta dedicata** ai segmenti GP / KC (SRI, Private Equity, SICAV, Filantropia, Fondi assicurativi dedicati, Servizi RTO)

La **crescita dei segmenti con elevati patrimoni**, unita alla **minore penetrazione** su tali segmenti rispetto al mercato, costituisce per BNL un'opportunità da sfruttare negli anni a venire

MiFID II – Impatti sulla strategia distributiva

- Le aree con maggiore impatto sulla strategia di distribuzione sono connesse alla consulenza, alla legittimità degli inducements ed alla rendicontazione dei costi
- La scelta di qualificarsi come operatore indipendente o meno produce significativi impatti sul business, in termini di minori ricavi o di maggiori costi; la sfida per le Banche consiste nell'identificare un **modello di business e consulenza coerente** con le esigenze e le aspettative dei diversi segmenti di clientela

| | |
|------------------|---|
| Non indipendente | Aumento dei costi, a causa degli oneri operativi |
| Misto | Necessità di segmentazione della rete commerciale |
| Indipendente | Minori ricavi per eliminazione delle retrocessioni, |

Spinta verso modelli di consulenza
«Advisory fee based»

Le risposte di BNL Private Banking

- Lancio **Wealth Management Advisory** - Servizio di consulenza evoluta MiFID Compliant
- **Diagnosi strutturata e completa del patrimonio** presso BNL e degli eventuali attivi finanziari presso terzi
- **Pianificazione del portafoglio per progetti definiti dal cliente** (*liquidità, trading, preservazione, investimenti*)
- **Monitoraggio continuo della coerenza del portafoglio/progetti** del cliente con i propri obiettivi/esigenze e la relativa propensione al rischio
- **Fee di attivazione** comprensiva dell'attività di diagnosi preliminare **Fee «ALL IN»** - calcolata sugli asset in WMA - **inclusiva dei costi di up front** (su Fondi/SICAV e Bancassurance) e di **negoiazione** per l'amministrata, e **«ON TOP» ai rebates**

I Clienti

Modello Private Banking (Avvio 2H 2017)

- Passaggio dei clienti attuali verso il nuovo modello di servizio dal **2° sem. 2017**, con target di penetrazione **dell'80% nel 2020**
- Penetrazione target del modello PB sulla nuova clientela del **50%**

Modello I – Private (Lancio 1H 2019)

- Passaggio dei clienti attuali verso il nuovo modello di servizio dal **2019**, con target di penetrazione **del 20% nel 2020**
- Penetrazione target del modello I-PB sulla nuova clientela del **50%**

... la squadra

- Continua investimento nella crescita dei banker con **ingressi selettivi dal mercato sia per Grandi Patrimoni, Key Client e rete Private**, con particolare impulso nelle regioni del Nord Italia
- Rafforzamento del team di nuovi ruoli di **advisor finanziari e non finanziari e specialisti del credito** con evoluzione delle professionalità interne
- Attivazione del **Private Banking Service Center** all'interno del CRSC* che sarà popolato progressivamente con risorse da efficientamento del ruolo di assistenti legato all'introduzione del nuovo modello di servizio I-Private**

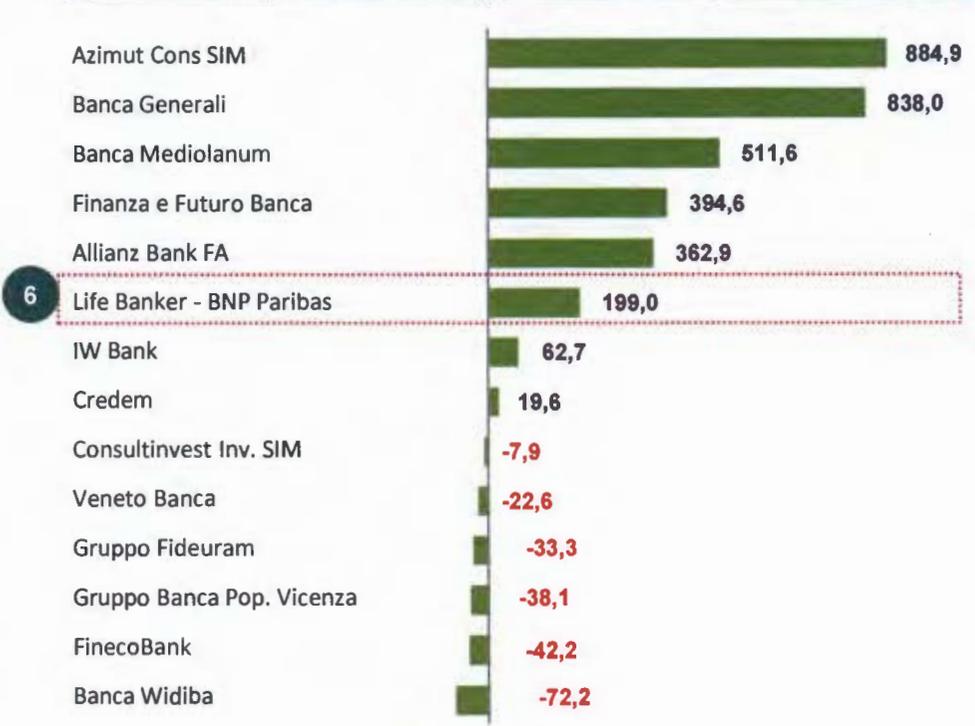
I risultati raggiunti nel mercato dei Consulenti Finanziari

La Rete LB BNL tra i top player

Raccolta Netta Totale 1Q 2016 (mln €) - numero CF



Raccolta Netta Gestito 1Q 2016 (mln €)

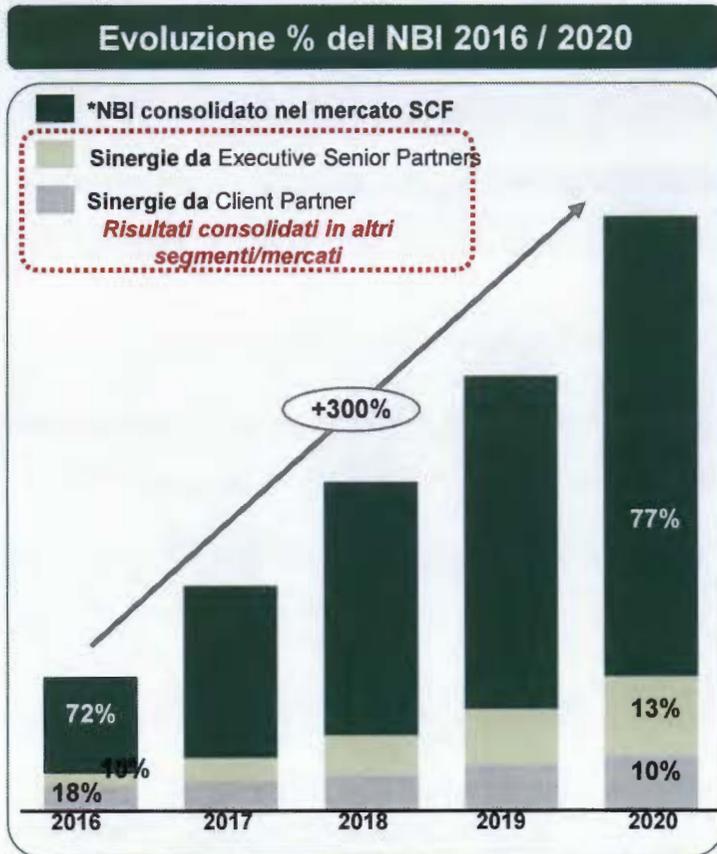


La Rete Life Banker BNL si posiziona tra i **top player di mercato** sia in termini di Raccolta Netta Totale che su quella Gestita

Fonte: Assoreti

(1) Non include ISP PB (fusione con Banca Fideuram) - circa 0,89 mld€ di RN 1Q '16 e 847 CF (2) Include i Client Partner - 74 CF

Il piano 2017 – 2020 della Rete L.B.: continua l'investimento sulle sinergie e la crescita della Rete commerciale

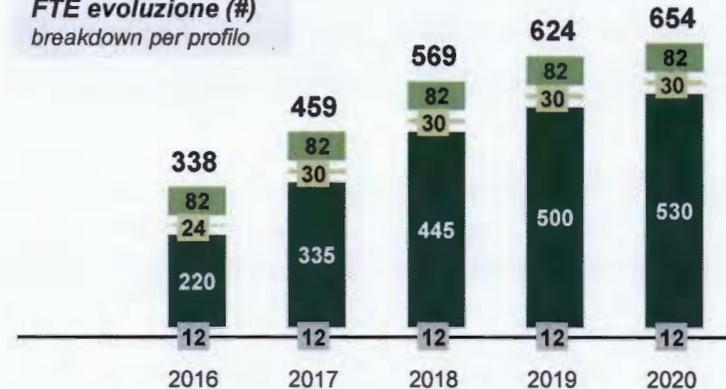


Piano di crescita con rafforzamento delle sinergie:

- Con IP e CARDIF derivanti dalla distribuzione dei loro prodotti da parte della Rete LB
- Verso le altre Società/Entità del Gruppo collaborazione a 360° dei LB (i.e. Arval, Leasgroup, Artigiancassa, CIB)

Client Partner Exec Senior partner
 Financial Partner Business/Growth manager

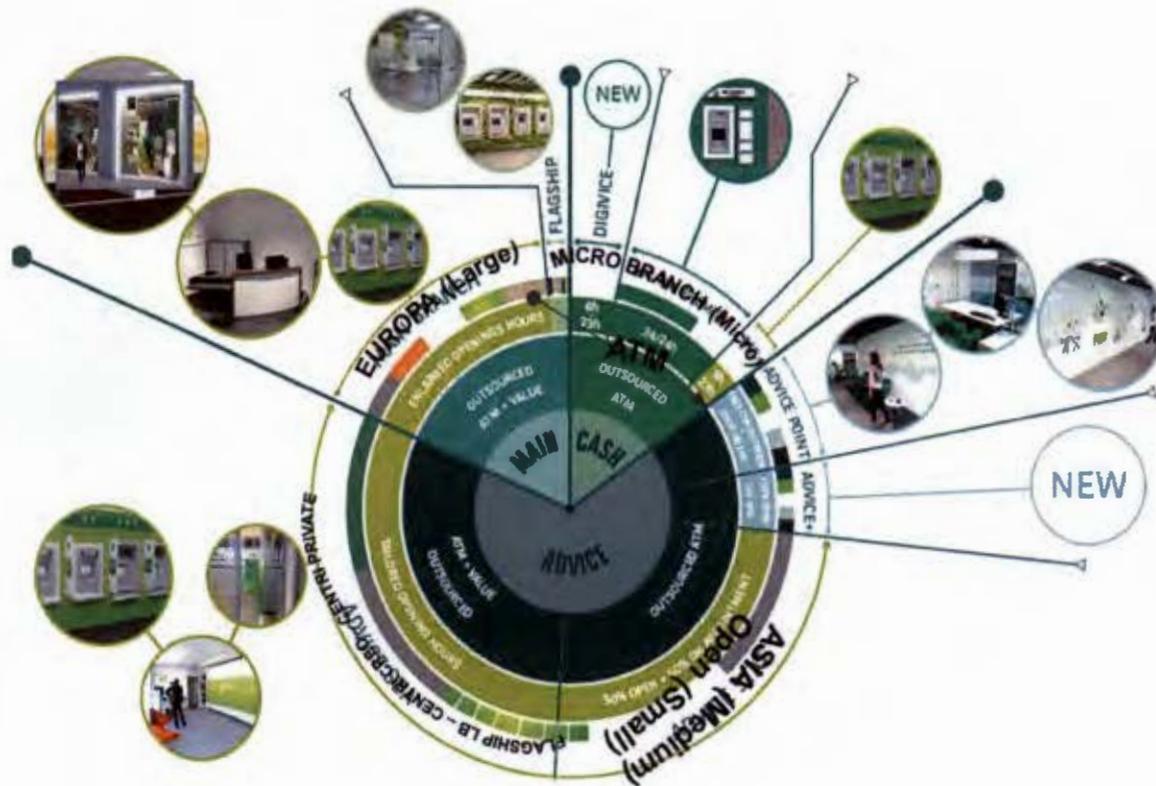
FTE evoluzione (#)
breakdown per profilo



- Sviluppo del network:** è stata rivisto il piano di crescita vs al 2015 e del processo di reclutamento per i nuovi LB
- Per mantenere gli **obiettivi di acquisizione di masse** l'inserimento di Agenti senior sarà concentrato su professionalità con portafogli di valore (~16 mln)**
- Prevista "contenuta" crescita della struttura di direzione rispetto al mercato**

Divisione Retail e Private

Evoluzione del network territoriale coerente con i nuovi modelli di servizio e il profilo della clientela, sinergia tra copertura geografica e nuovi canali di accesso



Il coverage territoriale è ridefinito tenendo conto dei modelli di servizio.

Il modello distributivo fisico si avvale di formati **flessibili, modulari**, con strumenti di **comunicazione digitali** customizzabili.

LINEE D'AZIONE

- ▼ Diminuire il numero **presidi fisici** presenti su piazze a maglie strette: **concentrazione delle competenze** ed eccellenze in un unico punto fisico, confermando però la **presenza «capillare»** sul territorio: almeno un punto vendita in ciascun **capoluogo** di provincia
- ◆ Concentrare i punti vendita nei **formati Europa – Asia – Open**
- ▲ Aumentare la presenza dei **presidi “minimi”** a basso **cost to serve** per **abilitare i modelli di servizio Direct e Hybrid**, utilizzando un approccio differenziato in base a città/comune

Divisione Retail e Private

Evoluzione del network: una copertura territoriale «versatile» con formati differenziati



Europa

- Grande città
- Capoluogo di provincia
- Incorpora agenzie non performanti da razionalizzare
- Incorpora la totalità delle Reti Retail e Private (Centri Private, Poli SB ...)



Asia

- Grande città
- Incorpora agenzie non performanti da razionalizzare
- Incorpora altre Reti Retail e Private
- di prossimità



Open

- Grande città
- Incorpora agenzie non performanti da razionalizzare
- Strategia di mantenimento su bacini ad alta attrattività
- di prossimità



Micro

- Rural
- Grande città
- «Switch» con chiusura in bacini ad alta attrattività
- Nuova apertura in bacini ad alto potenziale a costi minimi
- Service daily banking altri mercati/ reti



ATM off site

- Presidio bacini in chiusura a costi minimi
- Service daily banking altri mercati - reti

Dove/come



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Divisione Retail e Private

L'evoluzione del network attraverso la razionalizzazione e il cambio di formato

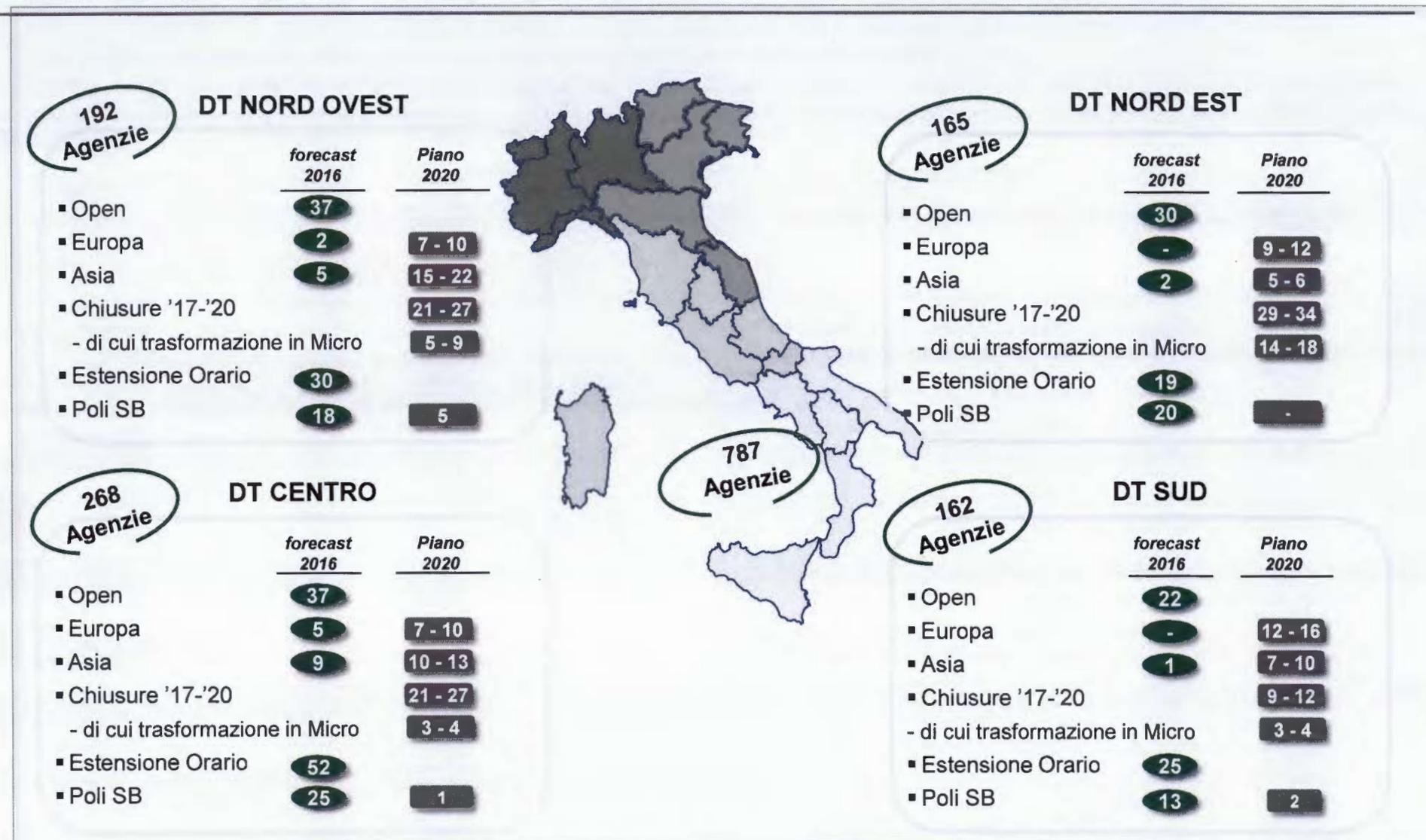
| #, stock | fcst 2016(*) | 2017 (*) | 2018 | 2019 | 2020 | 2020vs2016 | Evidenze |
|----------------------|--------------|----------|------|------|------|------------|---|
| Chiusure | -106 | -40 | -70 | -100 | -100 | -100 | Il piano chiusure 2017 - 2020 prevede 100 razionalizzazioni di punti vendita non performanti. Nelle aree non metropolitane, l'agenzia sarà sostituita con una MicroBranch o un ATM off site per contenere rischio attrition |
| Asia | 17 | 29 | 39 | 53 | 68 | +51 | 51 trasformazioni in ASIA previste nelle agenzie di medie dimensioni, di prossimità e pronte al modello cash free |
| Europa | 7 | 33 | 37 | 46 | 55 | +48 | Concentrazione degli investimenti sul formato Europa che prevede nel quadriennio l'intervento su 48 agenzie, per abilitare flessibilità, produttività ed innovazione |
| Open | 126 | 126 | 126 | 126 | 126 | - | Il piano Open si conclude a novembre 2016 con 126 Agenzie trasformate (16%). Nessun intervento previsto nel 2017, a beneficio del formato ASIA. |
| Tradizionali | 637 | 559 | 515 | 462 | 438 | -199 | Prosegue l'investimento in automazione sulle agenzie tradizionali, con apertura h24 dell'area self banking |
| Sub-totale | 787 | 747 | 717 | 687 | 687 | -100 | 20 vecchio formato chiusure |
| Microbranch | | 5 | 15 | 35 | 35 | 35 | Formato che consente, con una struttura di costi ridotta, di rimanere presenti nelle piazze in chiusura a rischio di forte attrition |
| Totale Punti Vendita | 787 | 752 | 732 | 722 | 722 | -65 | |
| ATM off site | | 8 | 17 | 26 | 35 | +35 | 35 presidi saranno sostituiti da ATM remoti, con gestione completamente automatizzata |

Altre iniziative

- L'estensione dell'orario continuato/esteso (8,30-17,00), finora esteso a 128 agenzie «old», sarà applicata a tutte le Agenzie oggetto di trasformazione in Europa / ASIA, a completamento del nuovo modello distributivo. Potranno essere valutate estensioni su agenzie tradizionali se rientranti nei parametri condivisi (almeno 5 persone in organico e almeno 1.500 cc)
- Con l'implementazione dei rimanenti 8 Poli Small Business agli inizi del 2017, sarà raggiunto il 100% di copertura del target.

Divisione Retail e Private

Evoluzione del network territoriale: assetto al 2016 e al 2020 a confronto



La trasformazione del network coinvolgerà tutto il territorio nazionale

Il 2020 comprende i trascinamenti 2016 come da attuale piano

Divisione Retail e Private

Evoluzione del network territoriale: le prime 18 agenzie in chiusura nel 2017

| Codice | Descrizione Agenzia | Area | Direzione Territoriale |
|--------|--|---------------------------|------------------------|
| 3810 | SP. C/O BASE USA - SETAF DI CAMP DARBY - PISA | TOSCANA NORD | CENTRO |
| 5646 | AG. "A" DI PISTOIA | TOSCANA NORD | CENTRO |
| 6465 | SP. C/O COMPENDIO DEL DIP. DI PP.SS. | ROMA EST | CENTRO |
| 6602 | AG. N 2 - SASSARI | ROMA SUD OVEST E SARDEGNA | CENTRO |
| 6308A | SP. C/O MINISTERO DEL TESORO - DIR.GEN.PENSIONI DI GUERRA - ROMA | ROMA EST | CENTRO |
| 3053 | AG. N.1 DI CESENA | EMILIA ROMAGNA | NORD EST |
| 4611 | SP. C/O AERONAUTICA MILITARE-COMANDO 1^AEROBRIGATA - PADOVA | TRIVENETO OVEST | NORD EST |
| 5802 | AG. N.2 - RAVENNA | EMILIA ROMAGNA | NORD EST |
| 7808 | AG. DI MESTRE TRE | TRIVENETO EST | NORD EST |
| 4332 | AG. N. 32 - MILANO | MILANO | NORD OVEST |
| 4336 | AG. N 36 - MILANO | MILANO | NORD OVEST |
| 4369 | AG DI BRESCO | LOMBARDIA NORD E NOVARA | NORD OVEST |
| 4902 | AG. N 2 - NOVARA | LOMBARDIA NORD E NOVARA | NORD OVEST |
| 6747 | AG. DI ALASSIO | LIGURIA | NORD OVEST |
| 504 | AG. N 4 - BARI | PUGLIA E BASILICATA | SUD |
| 509 | AG. N 9 - BARI | PUGLIA E BASILICATA | SUD |
| 4559 | AG. N 1 - CASERTA | CAMPANIA E CALABRIA | SUD |
| 6544 | AG. N 1 POTENZA | PUGLIA E BASILICATA | SUD |

Divisione Retail e Private

Evoluzione del network territoriale: interventi di rinnovamento del 1° semestre 2017

| Cod. | Descrizione Agenzia | Gruppo di Agenzie (old) | Area (old) | Direzione Territoriale (old) | Tipo Intervento |
|------|--|----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| 3902 | AG. N 2 - LUCCA | LUCCA | TOSCANA NORD | CENTRO | ASIA |
| 6306 | AG. N 06 - ROMA | ROMA CENTRO STORICO | ROMA NORD E LITORALE LAZIALE | CENTRO | ASIA |
| 6325 | AG. N 25 - ROMA | ROMA PARIOLI - FLAMINIO | ROMA NORD E LITORALE LAZIALE | CENTRO | ASIA |
| 6361 | AG. DI LADISPOLI | LITORALE LAZIALE | ROMA NORD E LITORALE LAZIALE | CENTRO | EUROPA |
| 1600 | AG. IN SEDE - CAGLIARI | SARDEGNA SUD | ROMA SUD OVEST E SARDEGNA | CENTRO | EUROPA ✂ |
| 5146 | AG. DI TERNI | TERNI | UMBRIA E TOSCANA SUD | CENTRO | EUROPA |
| 3443 | AG. DI ORBETELLO | LITORALE TOSCANO | UMBRIA E TOSCANA SUD | CENTRO | MICRO • |
| 0973 | AG. N 3 - BOLOGNA | BOLOGNA CENTRO | EMILIA ROMAGNA | NORD EST | ASIA |
| 7258 | AG. DI CASTELFRANCO VENETO | TREVISO | TRIVENETO EST | NORD EST | ASIA |
| 2700 | AG. IN SEDE - FERRARA | FERRARA RAVENNA | EMILIA ROMAGNA | NORD EST | EUROPA |
| 4600 | AG. IN SEDE -PADOVA | PADOVA | TRIVENETO OVEST | NORD EST | EUROPA |
| 7846 | AG. DI MESTRE | VENEZIA | TRIVENETO EST | NORD EST | EUROPA |
| 8755 | AG. DI CAMISANO VICENTINO | VICENZA | TRIVENETO OVEST | NORD EST | MICRO • |
| 3308 | AG. N 8 - FOCE - GENOVA | GENOVA EST | LIGURIA | NORD OVEST | ASIA |
| 4311 | AG. N 11 - MILANO | MILANO CENTRO | MILANO | NORD OVEST | ASIA |
| 4315 | AG. N 15 - MILANO | MILANO LORENTEGGIO | MILANO | NORD OVEST | ASIA RIPOSIZIONAMENTO |
| 0600 | AG. IN SEDE - BERGAMO | BERGAMO | LOMBARDIA NORD E NOVARA | NORD OVEST | EUROPA |
| 1800 | AG. IN SEDE - COMO | COMO | LOMBARDIA NORD E NOVARA | NORD OVEST | EUROPA |
| 3300 | AG. IN SEDE - GENOVA | GENOVA EST | LIGURIA | NORD OVEST | EUROPA |
| 4300 | AG. IN SEDE SUCC.LE METROPOLITANA "SAN FEDELE" - MILANO | MILANO CENTRO | MILANO | NORD OVEST | EUROPA |
| 4312 | AG. N. 12 - MILANO | MILANO PORTA VENEZIA | MILANO | NORD OVEST | EUROPA RIPOSIZIONAMENTO |
| 4952 | AG. DI MASSINO VISCONTI | NOVARA | LOMBARDIA NORD E NOVARA | NORD OVEST | MICRO • |
| 0505 | AG. N 5 - BARI | BARI NORD | PUGLIA E BASILICATA | SUD | ASIA |
| 4510 | AG. N 10 - NAPOLI | NAPOLI VOMERO | CAMPANIA E CALABRIA | SUD | ASIA |
| 4511 | AG. N 11 - NAPOLI | NAPOLI FLEGREO | CAMPANIA E CALABRIA | SUD | ASIA |
| 4200 | AG. IN SEDE DI MESSINA | MESSINA | SICILIA E STRETTO | SUD | EUROPA |
| 4507 | AG. N 7 - NAPOLI | NAPOLI CENTRO | CAMPANIA E CALABRIA | SUD | EUROPA |
| 4700 | AG. IN SEDE - PALERMO | PALERMO | SICILIA E STRETTO | SUD | EUROPA |



Divisione Retail e Private

Evoluzione del network territoriale: nuovo formato MICROBRANCH

MICROBRANCH è un nuovo format di filiale, di piccole dimensioni (30-50 mq), dotata di:

- Area Self - ATM evoluto H24, 7/7
- Area Video Bank - Punto assistenza da remoto (CRSC) , Lunedì-Venerdì 8:00-18:30 e Sabato 8:00-14:00
- Ufficio consulenza

L'ufficio consulenza è caratterizzato da apertura su appuntamento

Il formato Micro branch riutilizza soluzioni già in essere presso le filiali Europa/Asia/Open e soluzioni specifiche del nuovo formato

Questo formato è stato pensato per mantenere e sviluppare il presidio sul territorio nazionale, nello specifico:

- Mantenere una presenza fisica a fronte di chiusura filiale (anti-attribution)
- Inserirsi a costi contenuti in nuovi mercati ad alta attrattività
- Offrire spazi fruibili in modalità esclusiva da una persona addetta ad attività commerciali o di consulenza (personale di agenzia, gestori small business/impres/private, life banker)

Macro piano di implementazione

| Tot 2017-2020 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------|------|------|------|------|
| 35 | 5 | 10 | 20 | - |

Le prime 3 agenzie del piano 2017:

- ✓ AG. DI ORBETELLO – DTRP Centro
- ✓ AG. DI CAMISANO VICENTINO - DTRP Nord Est
- ✓ AG. DI MASSINO VISCONTI - DTRP Nord Ovest

Divisione Retail e Private

Evoluzione del network territoriale: principali caratteristiche del formato MICROBRANCH

| | | |
|---|---|--|
| 1 | MODELLO DI FUNZIONAMENTO | <ul style="list-style-type: none">• Alternanza del personale gestita attraverso tool di agenda condivisa (<i>New</i>)• Personale presente su data fissa e/o appuntamento (<i>New</i>)• Orario di apertura uguale ad orario di lavoro locale• Gestione ATM in outsourcing (<i>Modello Europa/Asia/Open</i>) |
| 2 | SEPARAZIONE DIPENDENTE/LIFE BANKER | <ul style="list-style-type: none">• Separazione gestita con il tool di agenda condivisa che abilita la presenza alternata tra personale dipendente e agente (<i>New</i>)• La presenza del promotore finanziario sarà segnalata da apposita targa, già in uso presso tutte le agenzie BNL |
| 3 | MISURE DI PRECAUZIONE SAFETY | <ul style="list-style-type: none">• Rischio persona gestito con sistema anti-malore dotato di dispositivo di segnalazione (es. wearable technology) collegato a sistema di videosorveglianza gestito da remoto, il cui operatore provvederà all'invio dei soccorsi (<i>New</i>)• Rischio rapina mitigato grazie alla gestione ATM in outsourcing (<i>Modello Europa/Asia/Open</i>) |
| 4 | MISURE DI PRECAUZIONE SECURITY | <ul style="list-style-type: none">• Definizione di scheda di rischio ad hoc (<i>Modello Open</i>)• Gestione accesso locali sicuri con chiave meccatronica (<i>Modello Europa/Asia/Open</i>)• Gestione accesso ufficio consulenza e area back office via badge (<i>Modello Europa/Asia/Open</i>)• Gestione accesso area video bank con tecnologia Nfc (<i>New</i>) |

La segregazione tra accesso ATM e agenzia è totale grazie al doppio ingresso:

- uno dedicato esclusivamente ai tecnici addetti alla gestione del cash in transit e accessibile esclusivamente con chiave meccatronica
- altro dedicato al pubblico e al personale BNL.

L'area consulenza e back office è accessibile, via badge, esclusivamente al personale BNL e ai Life Banker



Divisione Retail e Private

Evoluzione del network territoriale: nuovo approccio nella gestione dell'area self e dei sistemi di gestione automatici del contante (Nordkapp)

Nordkapp in breve

Il nuovo modello prevede l'applicazione su Agenzie caratterizzate da:

- Livello di rischio ≤ 3
- Videosorveglianza
- Assenza di locale sicuro

I dettagli operativi:

- ATM e dispositivi di automazione del contante «self» freestanding
- Mezzi forti esternalizzati, con affidamento a società di vigilanza
- Sovvenzione e ritiro in orari fuori fascia di apertura Agenzia

Zoning ed elementi differenzianti di processo



Ingresso ▲

■ Dispositivi automatici (ATM, casse self)

- **Miglioramento dell'assistenza al cliente e della continuità** grazie alla possibilità di riportare la **gestione carte catturate e la gestione dei consumabili** (scontrino) nelle responsabilità del **personale di agenzia**, trattandosi di operazioni che riguardano la parte della macchina non cassafortata.
- Permanenza della **gestione contabile e gestione della materialità pienamente esternalizzata** come nel disposto normativo vigente riguardante i formati di agenzia di tipo cash less.
- **Risparmio di mq e costi conseguenti per l'LTS** con immediato riscontro positivo sul conto economico di agenzia.

Divisione Retail e Private

Agenam: continua l'investimento su efficienza di processo e semplicità organizzativa per un'attività a maggiore valore aggiunto

Leve di Intervento

Efficientamento Modello Operativo

- Revisione del processo operativo introducendo un approccio più «industriale» nella gestione delle **posizioni di piccolo taglio** (cd. «**Small Ticket**») che rappresentano
- oltre il **40% delle posizioni** in gestione Agenam
 - solo il **3% dell'esposizione** totale gestita

Revisione Modello Organizzativo

Razionalizzazione dei siti territoriali con passaggio da un modello semi-territoriale ad un **modello accentrato in DG**.

Risultati:

- La possibilità di gestire e redistribuire con **maggiore flessibilità** attività e carichi di lavoro
- La possibilità di creare **nuclei specialistici** cross-territoriali
- **Efficientamento** di attività e ruoli di coordinamento

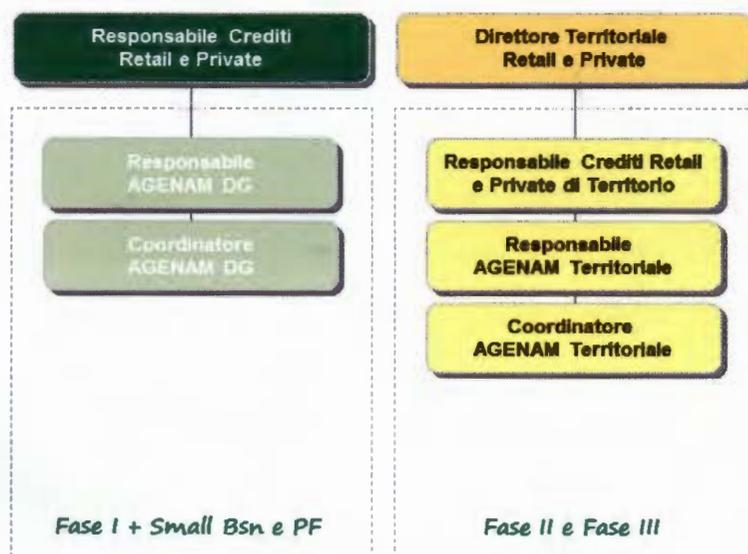
Fattori Abilitanti

- Interventi IT: per adeguamento dei sistemi GEMO, MIRO' e degli iter autorizzativi GAPA (dal 2° sem 2017)
- Interventi HR: per le attività di polarizzazione e messa a terra del nuovo modello operativo e organizzativo
- Adeguamento di processo e normativi: revisione/ adeguamento delle competenze deliberative creditizie

Divisione Retail e Private

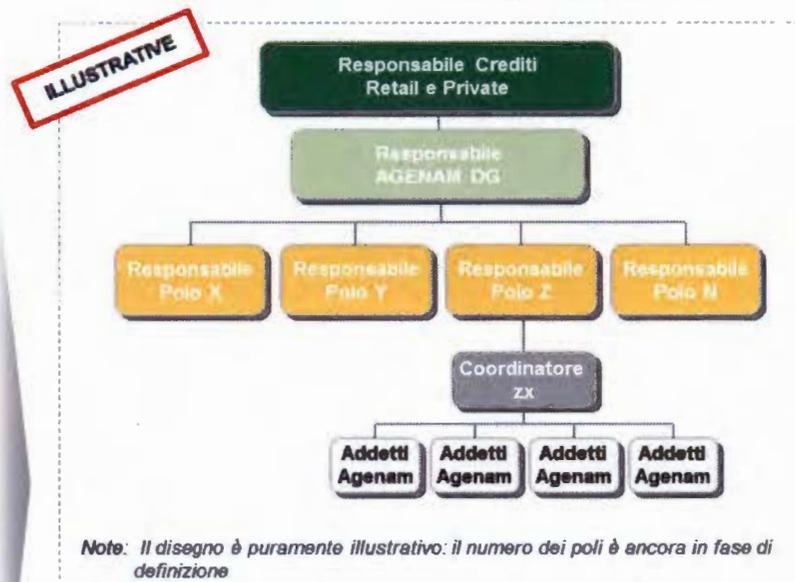
Agenam: modello target accentrato in DG

**Modello Organizzativo
AS IS – Semiterritoriale**



- **Specializzazione** dei ruoli e dei siti per fase di processo
- **Accentramento** della fase 1 sui siti Agenam DG
- **12 Siti** complessivi di cui 3 di DG (Roma, Milano, Bari)

**Modello Organizzativo
TO BE – Accentrato in DG**



- **Attivazione** di un'unica struttura Agenam a livello di Direzione Generale
- Contestuale **riconduzione gerarchica (e operativa)** delle attuali strutture Agenam dislocate a livello territoriale
- **Consolidamento della traiettoria di polarizzazione** delle attività operative sui siti più grandi (*organico di riferimento minimo 7 FTE*) razionalizzando anche le attività di coordinamento.

Divisione Retail e Private

Evoluzione del modello distributivo della Rete

Linee guida

- 1 Avvicinare la Direzione Generale alla Rete e ottenere una maggiore snellezza operativa
- 2 Rendere i processi decisionali più fluidi e veloci, semplificare la Filiera di animazione commerciale e incrementare l'accountability della linea gerarchica, superando i ruoli di staff
- 3 Rinforzare il livello di specializzazione sui clienti **Imprese**
- 4 Ottimizzare il presidio della clientela e **abilitare l'implementazione dei nuovi modelli di servizio** (direct, hybrid, advisory)
- 5 Semplificare e snellire le strutture di governance territoriale per
- 6 Focalizzazione delle attività di gestione crediti problematici Retail in una nuova Direzione

Interventi prioritari

- 1 Eliminazione del layer di Area nella gestione del canale Agenzie
- 2 Superamento dei ruoli di animazione commerciale e creazione di 3 ruoli di Deputy del Direttore* con responsabilità diretta sulle filiere Private, Imprese e Agenzie/ Hello Bank e loro attribuzione delle leve decisionali in ambito credito e pricing
- 3 Evoluzione del modello di gestione del segmento **Imprese** - in linea con le logiche organizzative del Private - mediante l'attivazione del Deputy quale ruolo focalizzato sul governo del segmento a livello regionale
- 4 **Ridisegno dei perimetri geografici** con 10 nuove Regioni Retail. Private e Imprese, assicurando equilibrio in termini di numero Agenzie/ Clienti/ Margini; **collocazione degli Hub HB! all'interno del Gruppo Agenzie** per ottimizzare/favorire il processo di migrazione della clientela individuals vs il modello di servizio «direct»
- 5 **Razionalizzazione ruoli di staff/ supporto** per lo sviluppo del business (es. Change Management)
- 6 Passaggio dei Gestori crediti alla nuova Direzione Crediti Problematici

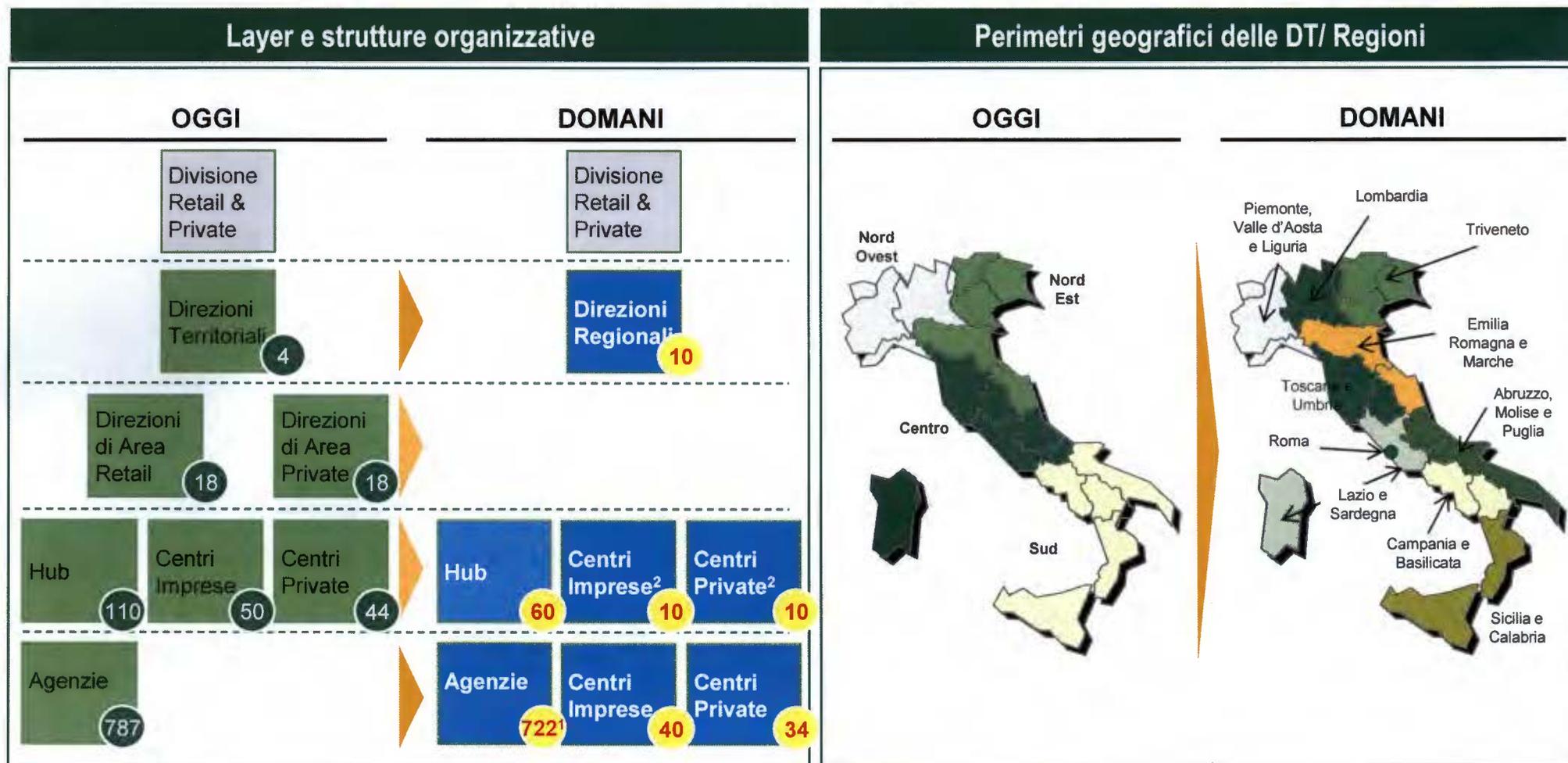
** La persona che ricopre il ruolo di Il Deputy Private / Imprese è anche Resp. del Centro Private / Imprese logisticamente corrispondente; per tali ruoli non è previsto personale in staff*



Divisione Retail e Private

Evoluzione del modello distributivo della Rete: footprint territoriale

Da 4 Direzioni Territoriali a 10 Direzioni Regionali - da 4 a 3 LAYER, con 3 Filiere specializzazione



(1) Numeri unità organizzative al 2020; incluse le micro branch
 (2) Centro imprese/ Private più importante della Regione;

Divisione Retail e Private

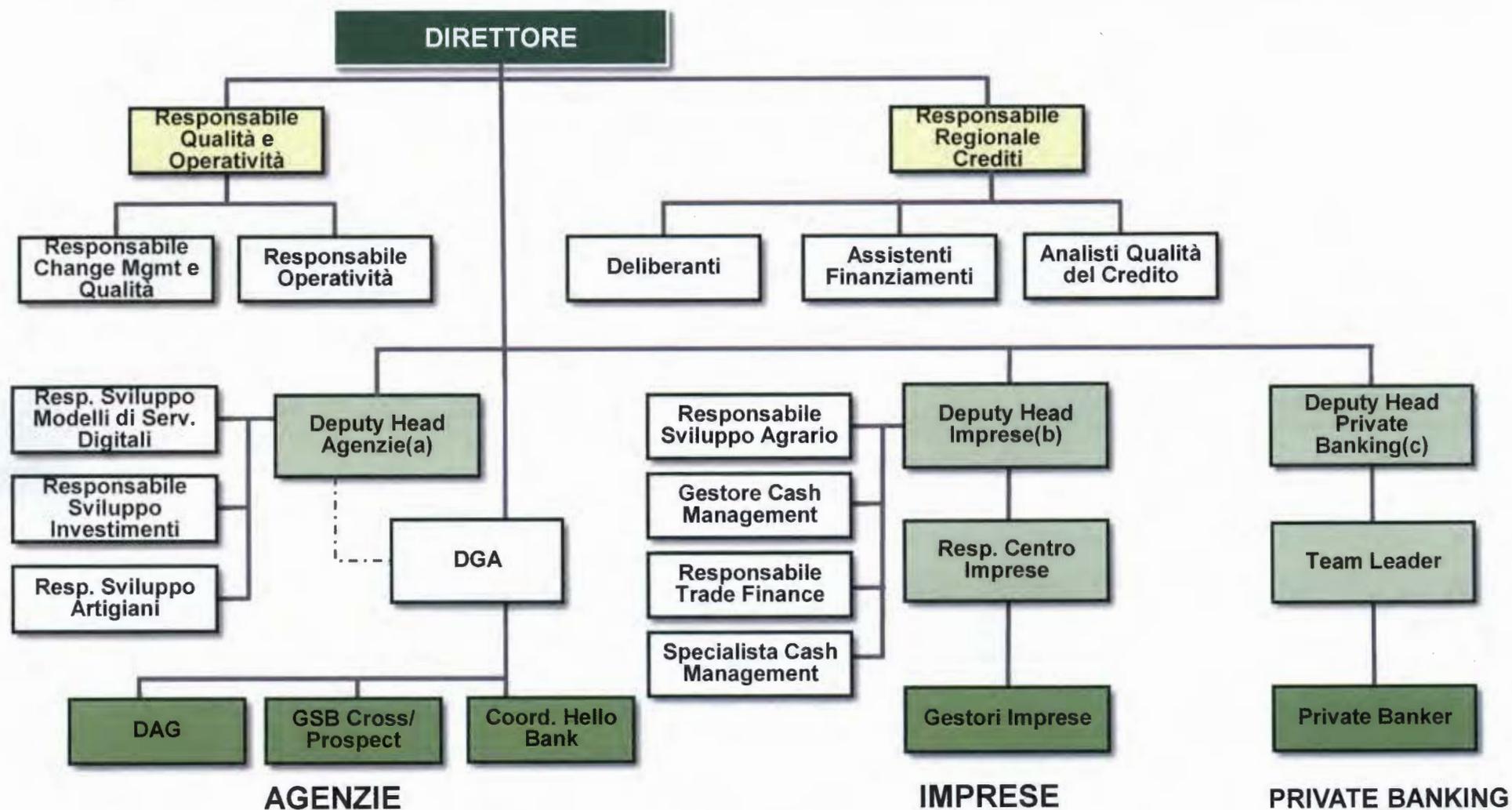
Evoluzione del modello distributivo della Rete: i numeri del nuovo assetto

| Regione | Matching vs. attuali Aree | % NBI / totale | % staff / totale | Agenzie | | Imprese | Private |
|-----------------------------------|--|----------------|------------------|--------------|--------------|-----------|-------------|
| | | | | Hub as Is | Hub To be | CREO | C. Private* |
| Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria | Piemonte Ovest e V. d'Aosta Liguria (Lombardia Nord e) Novara | 9% | 10% | 13 | 6 | 5 | 4 |
| Lombardia | Milano Lomb. Nord (e Novara) Lombardia Sud Est | 13% | 13% | 16 | 7 | 8 | 6 |
| Triveneto | Triveneto EST Triveneto Ovest | 8% | 10% | 11 | 6 | 5 | 6 |
| Emilia Romagna e Marche | Emilia Romagna Marche | 9% | 10% | 10 | 6 | 5 | 4 |
| Toscana e Umbria | Toscana Nord Umbria e Toscana Sud | 9% | 9% | 11 | 5 | 6 | 4 |
| Roma | Agenzie «urbane» di Roma EST, Roma Nord e Litorale Laziale, Roma Sud Ovest e Sardegna | 15% | 13% | 11 | 8 | 4 | 7 |
| Lazio e Sardegna | Agenzie «fuori Roma» di Roma EST, Roma Nord e Litorale, Roma Sud Ovest e Sardegna, Lazio Sud | 10% | 9% | 10 | 6 | 6 | 3 |
| Abruzzo, Molise e Puglia | Lazio Sud, Abruzzo e Molise Puglia e Basilicata | 9% | 9% | 10 | 5 | 5 | 3 |
| Campania e Basilicata | Campania e Calabria Puglia e Basilicata | 9% | 7% | 8 | 6 | 2 | 4 |
| Calabria e Sicilia | Campania e Calabria Sicilia e Stretto | 10% | 9% | 10 | 6 | 4 | 3 |
| Totale | | - | - | 110 → | 60 | 50 | 44 |

* Non inclusi Grandi Patrimoni Milano e Roma;

Divisione Retail e Private

Nuovo Modello Organizzativo di Rete



(a) Agisce da "primus inter pares" verso gli altri DGA; per tali ruoli non è previsto personale in staff

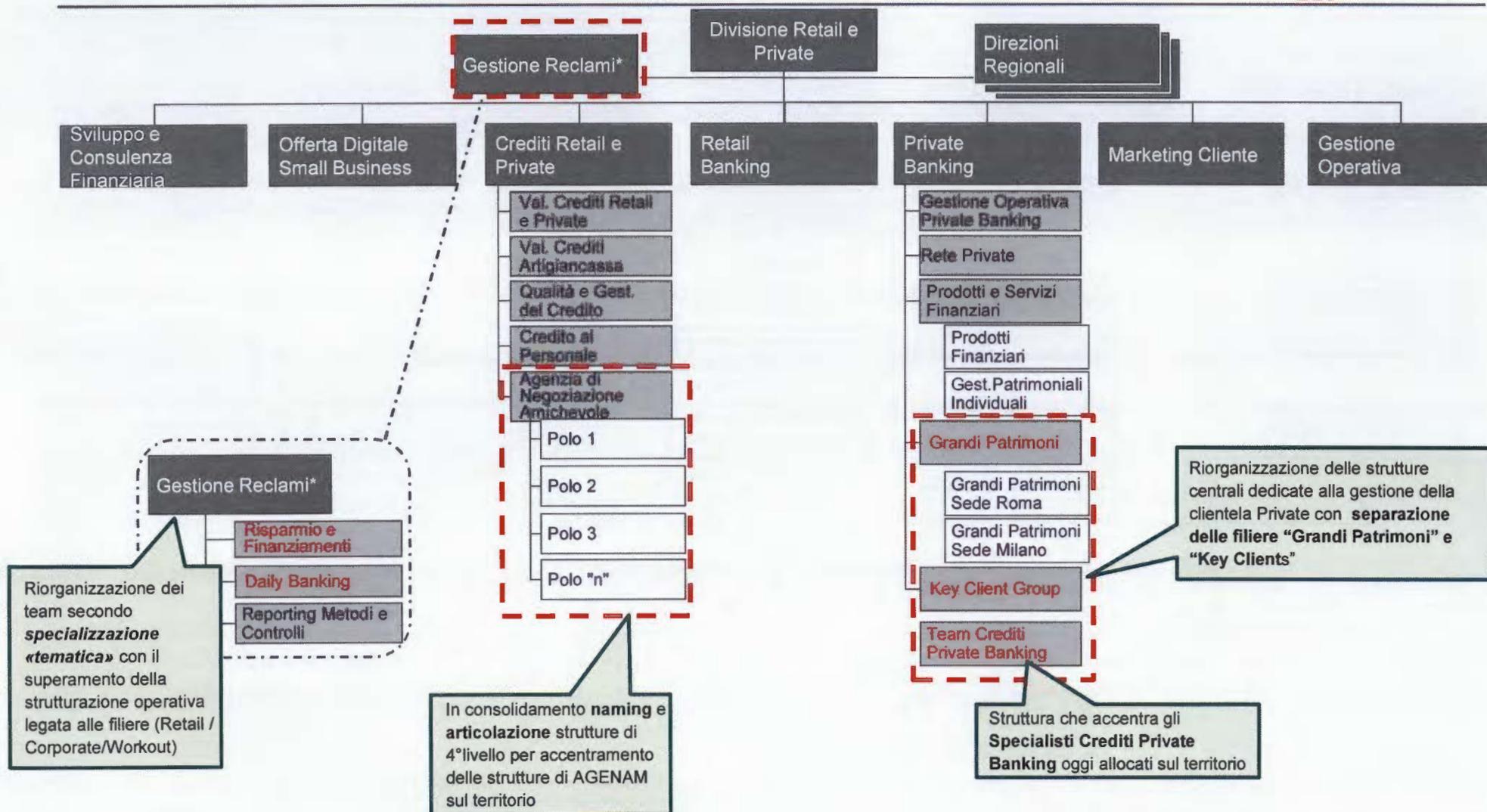
(b) E' anche Resp. Centro Imprese logisticamente corrispondente; per tali ruoli non è previsto personale in staff

(c) E' anche Resp. Centro PB logisticamente corrispondente; per tali ruoli non è previsto personale in staff

Divisione Retail e Private

Il nuovo assetto della Direzione Centrale

 Modifiche organizzative



(*) Il Responsabile della struttura Gestione Reclami ha un doppio riporto gerarchico al Direttore della Divisione Retail e Private e al Direttore della Divisione Corporate

Divisione Retail e Private

7 macro Cantieri IT per l'evoluzione e la trasformazione della Divisione

| | |
|--|--|
| Gestione Modelli di Servizio | <ul style="list-style-type: none">- nuovi asset per la gestione del catalogo prodotti e servizi e del pricing centralizzato- tool per la gestione di migrazioni massive da e ad un modello di servizio- adeguamento dei processi di vendita sui canali web/mobile/agenzia del modello di servizio per i già clienti e per i prospect (EiR)- l'integrazione dei servizi Pay per Use acquistabili dai clienti |
| CRM and Customer View | <p>Rafforzare ed evolvere i sistemi di CRM della Banca mediante:</p> <ul style="list-style-type: none">- Nuova postazione di lavoro (Sales workstation)- Data HUB che contenga tutte le informazioni sul cliente, i suoi prodotti e condizioni, gli eventi e le transazioni- Nuova piattaforma di real time marketing che permetta di gestire una relazione in tempo reale con il cliente |
| Automatic Credit | <p>Semplificare ed automatizzare i processi per l'approvazione del credito attraverso la revisione dei motori di calcolo del rischio:</p> <ul style="list-style-type: none">- valutazione creditizia ed impostazione di range di credito attivabili con un click per tutti i clienti- Attivazione pre-approvati e pre-accordati per tutti i prodotti di credito Individuals |
| Processi di Vendita | <p>Estensione vendite omnicanale di tutti i prodotti e servizi (attuali e nuovi) offerti dalla banca mediante:</p> <ul style="list-style-type: none">- L'evoluzione degli attuali processi di vendita del CRSC per ampliare la gamma d'offerta- L'adeguamento degli attuali processi di vendita web per recepire i vantaggi del nuovo catalogo prodotti banca- l'attivazione dei nuovi prodotti e servizi su tutti i canali (web/mobile, crsc e agenzia) |
| Advocacy | <ul style="list-style-type: none">- Processi per la misurazione del NPS- Processi per la realizzazione degli «ACTION LOOPS» a valle delle transazioni banca- Monitoraggio dei diversi SLA vs Cliente ed attivazione degli action loops in caso di alerting necessari- Processi di rimozione PAY PER USE fee in caso di non rispetto SLA contrattuali |
| Digital Evolution and Remote Capabilities | <ul style="list-style-type: none">- Integrazione multicanale degli strumenti di supporto da remoto (chat, desktop sharing etc..)- Piattaforme evolute di remote advisory- Evoluzione delle aree pubbliche e private del sito (Trading On Line)- L'integrazione di una piattaforma di API ed il loro utilizzo in ottica normativa PSD2 |
| Revisione modelli operativi | <ul style="list-style-type: none">- Realizzare i processi di migrazione massiva end to end- Gestione completa circolarità filiali- Semplificare l'adeguamento delle procedure banca per adeguare le modifiche dei processi autorizzativi |

Divisione Retail e Private

L'investimento nell'evoluzione delle competenze e dei comportamenti commerciali è fattore chiave della trasformazione

| RUOLO | PRINCIPALI COMPETENZE DA SVILUPPARE |
|--|---|
| DAG | <ul style="list-style-type: none">• FARO: sviluppo delle abilità imprenditoriali, manageriali e focus squadra coerente; competenze creditizie, di presidio dei rischi operativi e aggiornamento su principali prodotti e servizi. Investimento sul cambiamento dei comportamenti agiti al fine di promuovere le innovazioni aziendali |
| GCP | <ul style="list-style-type: none">• Tecniche di relazione sui canali innovativi: chat, social• Agg. prodotti, servizi, canali |
| GRP | <ul style="list-style-type: none">• Vendere Valore con consulenza investimenti e Remote Advisory• SPOC Small Private Online Course• Certificazione FBA• Agg. prodotti, servizi, canali |
| Gestori Digitali (HB) | <ul style="list-style-type: none">• Tecniche, di relazione via telefono, mail, chat, webcam , più in generale, delle tecniche correlate ai prodotti e processi di pertinenza• Agg. prodotti, servizi, canali |
| CRSC | <ul style="list-style-type: none">• Tecniche di vendita base e di relazione• Tecniche di vendita avanzate inbound e outbound• Riqualificazione professionale dei colleghi provenienti da altre strutture (es. Apac...)• Agg prodotti, servizi, canali |
| Gestori SB/cross/Prospect | <ul style="list-style-type: none">• Alla guida della Mia Azienda per imprenditorialità• Laboratorio dei contatti: GSB prospect• Agg. prodotti, servizi, canali |
| Gestori Imprese/prospect | <ul style="list-style-type: none">• Analisi e gestione credito• Cash Mgmt, Trade Finance, Fixed Income, Cash flow• Negoziazione strategica• Agg prodotti, servizi, canali |
| Private Banker | <ul style="list-style-type: none">• WMU Wealth Management University : percorso di certificazione dedicato ai PB dei 4 mercati domestici BNPP• WMA Wealth Management Advisory: creare e rafforzare le competenze per la consulenza a pagamento (modello Advisor Digital Enhanced)• WebAdvisory: rinforzare le capacità di relazione con il cliente con il canale web.• Percorso formativo dedicato a KC/GP sulla Finanza Comportamentale |
| Assistenti (imprese/SB/Private) | <ul style="list-style-type: none">• Ingresso al ruolo• Tecniche di relazione sui canali innovativi: chat, social, ...• Agg. prodotti, servizi, canali |
| Nuovi Formati – tutto il team di Agenzia | <ul style="list-style-type: none">• Competenze tecniche e comportamentali e familiarizzazione con nuove modalità di lavoro per tutti i colleghi delle agenzie oggetto di trasformazione (Asia, Europa, Open) |

Divisione Retail e Private

Gli impatti sugli Organici per la Divisione Retail e Private nello scenario 2016-2020

Sintesi dei principali interventi da realizzare

- Trasformazione modelli di servizio per segmenti di clientela e contestuale evoluzione dei profili professionali della forza vendita
- Nuova segmentazione della clientela small business e imprese
- Accelerazione della trasformazione digitale, ampliando l'offerta di prodotti/servizi
- Sviluppo del segmento Key Client/Grandi Patrimoni del Private Banking: Family Office dedicato e ampliamento offerta anche su servizi non finanziari
- Razionalizzazione del network fisico, trasformazione dei modelli di agenzia con introduzione di nuovi formati
- Attivazione di un modello operativo e organizzativo accentrato per la gestione dei processi Agenam
- Evoluzione del modello distributivo e dell'assetto organizzativo della Rete
- Fine tuning del modello organizzativo della Direzione Generale

Sintesi impatto Cantieri (HCs)

**Scenario
2016-2018
da completare**

(233)

**Nuovo Scenario
2017-2020**

(181)

**Totale
Scenario
2016-2020**

(414)

AGENDA

- Perché le Linee di sviluppo al 2020
- Dove siamo oggi: i risultati di BNL
- I principi delle linee di sviluppo 2017-2020
- **Iniziative sulle aree di business e di riorganizzazione al 2020 di BNL e BPI**

BNL

- Retail & Private
- **Corporate**
- Crediti Problematici
- Rischi
- DIT
- Semplificazione Funzioni Centrali
- Servizi di Rete

BPI

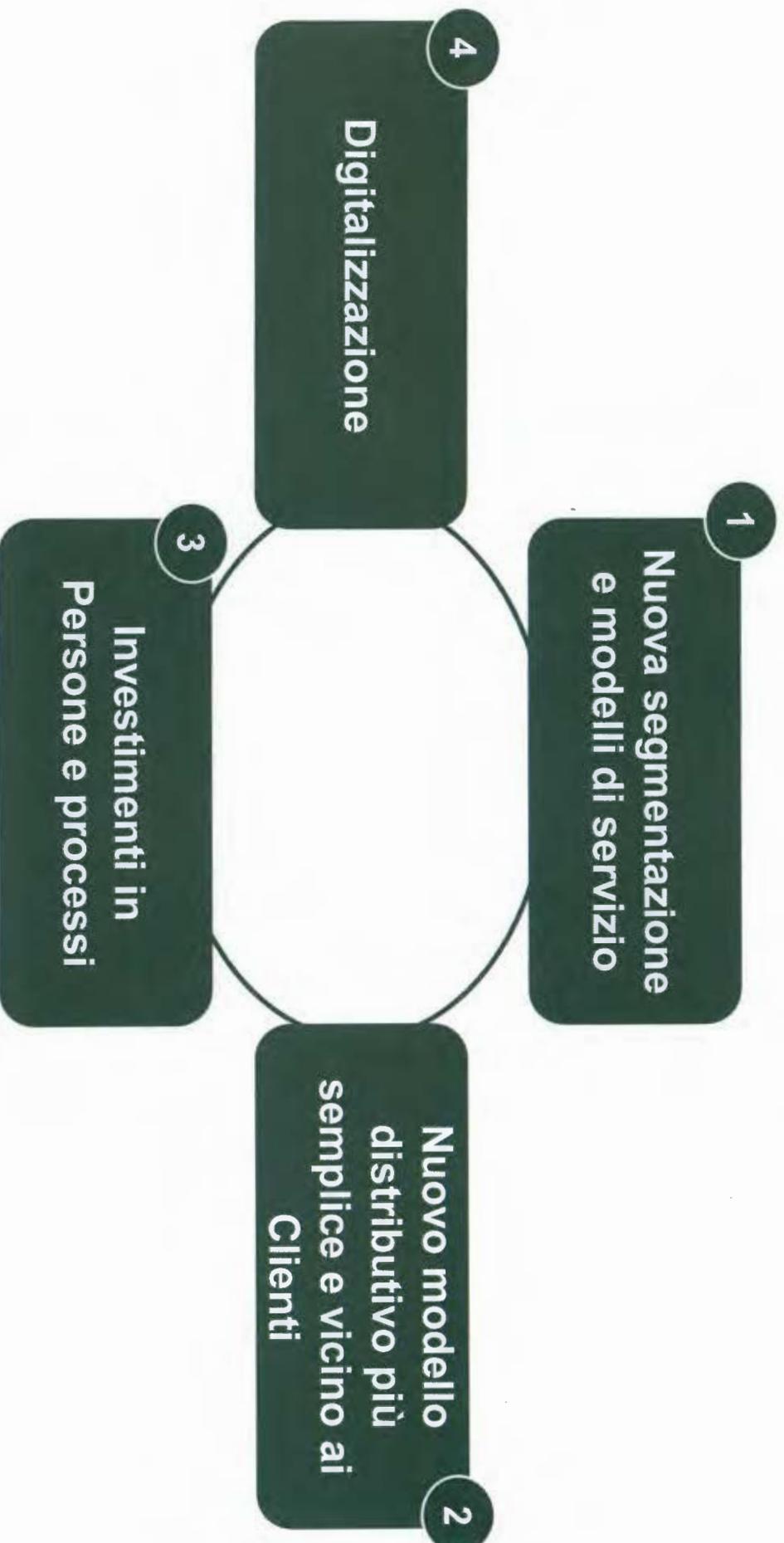
- Operations
- Semplificazione Funzioni Centrali I

Direzione Risorse Umane

- La gestione del cambiamento
-

Divisione Corporate

Le leve per raggiungere gli obiettivi



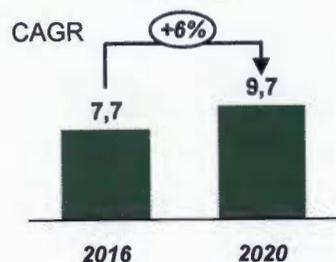
Divisione Corporate

Le strategie per segmento di clientela

Large Corporate

- Estendere il modello di business settoriale
- **Accompagnare le multinazionali** nel network internazionale di BNP Paribas
- Soddisfare la **domanda di nuovi finanziamenti a MLT**
- Focalizzare l'azione commerciale su **finanza strutturata e operazioni CIB**
- Accrescere la **market share nel trade finance**

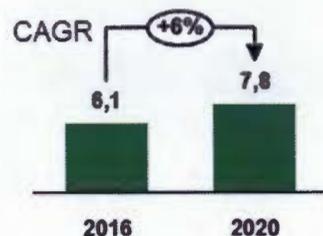
Impieghi medi Rating 1-6 (€/Mid)*



Mid Corporate

- Rafforzare il **coverage dei portafogli internazionali** e innovativi
- Aumentare gli **impieghi sui Clienti target**, bilanciando l'esposizione BT con quella MLT
- Focalizzare l'azione commerciale sui **servizi accessori e sul cross selling**
- Acquisire le principali operazioni di **finanza strutturata**
- Acquisire **nuovi clienti** e gestire l'asset quality del portafoglio

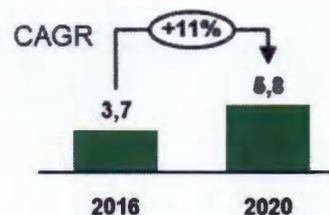
Impieghi medi Rating 1-6 (€/Mid)*



Pubblica Ammin.ne

- Acquisire le **migliori aziende di servizio ancora prospect**
- Focalizzare l'azione commerciale sul **segmento delle utilities e delle aziende di servizio**
- Sfruttare il posizionamento di leadership sul mercato italiano ed essere la **Banca di riferimento per gli investimenti più significativi** nel settore pubblico

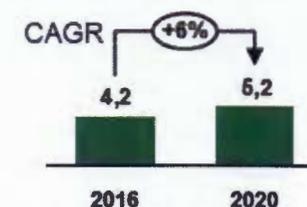
Impieghi medi Rating 1-6 (€/Mid)*



Factoring

- Aumentare la **quota di mercato** sfruttando il reverse factoring, il factoring multilocal e il tax credit anticipation
- Focalizzare l'azione commerciale sul **segmento Contributors**
- Acquisire **nuovi clienti** sottraendo quote ai competitors o consolidando gli impieghi autoliquidanti di BNLbc

Impieghi medi Rating 1-6 (€/Mid)



* Escluso Factoring, analizzato separatamente

Divisione Corporate

Modello di Servizio: nuova segmentazione per Corporate e Grandi Relazioni

|  Core |  Premium |  Strategic |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Modello basato su un RM di prossimità con il supporto di Specialisti e Assistenti▪ Forte indirizzo sul digitale▪ RM dedicato con supporto di Assistente in pool▪ Specialisti di prodotto in pool▪ 60-80 clienti per RM | <ul style="list-style-type: none">▪ Forte integrazione con tutti i mestieri Banca.▪ Approccio settoriale ove possibile▪ Digital by choice▪ Modello basato su un Coverage Team con Senior RM + Specialisti di prossimità + Assistenti dedicati a ciascun RM▪ 30-50 clienti per RM▪ Interazione regolare con i Private Bankers▪ Modello di assistenza <i>Red Carpet</i> presso il SAC | <ul style="list-style-type: none">▪ Selezione dei clienti Top ai quali la Banca offre il più alto livello di servizio e tutto il potenziale del gruppo▪ Digital by choice▪ Senior Banker dedicato, RM e Assistente dedicato a ciascun RM▪ Forte specializzazione settoriale▪ Specialisti di prodotto Senior▪ Interazione abituale con mestieri CIB, piattaforma internazionale |
| Piattaforma Digitale e Servizio Assistenza Corporate | | |
| Struttura di Transaction Banking e Financing | | |
| Offerta di prodotti integrata | | |

Divisione Corporate

Nuovi modelli di servizio per segmento di clientela

Clienti | Modello di servizio dedicato

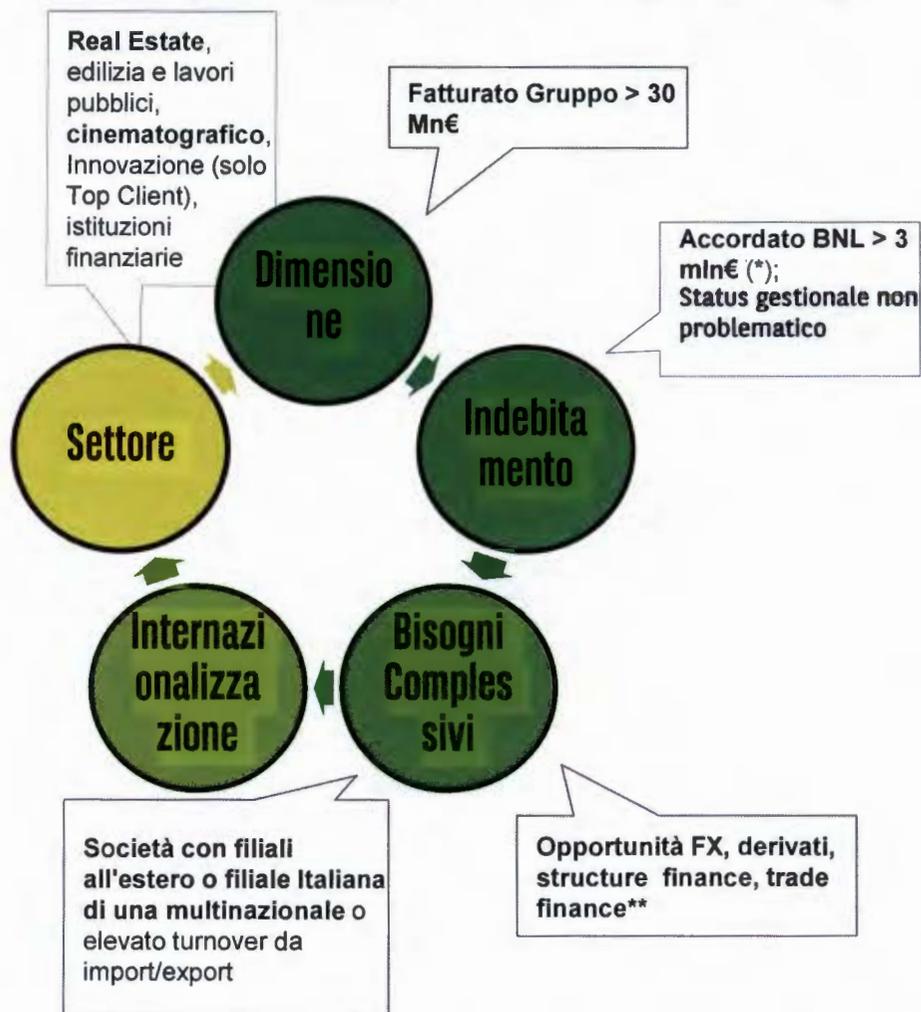


| Clienti | Senior banker | Resp relazione | Specialisti prodotto | Assistenti commerciali | Analisti crediti | SAC |
|--|------------------------------|---|-----------------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| CIB | ✓ Collocato in CIB | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ Dedicato |
| Grandi clienti (Grandi relazioni, Large contributors) | ✓ Settoriali & Geografici | ✓ | ✓ Team Corporate finance e ECM | ✓ Dedicato | ✓ Senior (settoriale) | ✓ Dedicato |
| Corporate Premium (Upper midcaps, Alto potenziale, Alta redditività) | | ✓ Int'li, Innovativi Portafoglio con numerosità limitata | ✓ Team Corporate finance e ECM | ✓ Dedicato | ✓ | ✓ Proattivo |
| Corporate Core | | ✓ | ✓ | ✓ Pool | ✓ Pool | ✓ |
| Pubblica amministrazione | | ✓ | ✓ | ✓ Pool | ✓ Pool | ✓ Dedicato Top Client |

Divisione Corporate

Nuova segmentazione Corporate: un set di criteri per gestire con il modello Corporate i clienti a più alto potenziale...

NUOVI DRIVER



NUOVA BASE CLIENTI

Mid Corporate

- 9.3 K clients
- 297 Mn NBI F2016
- 1.5 K prospect

List of Clients

Large Corporate

- 660 groups
- 265 Mn NBI F2016

Public Admin

- 25 K clients
- 134 Mn NBI F2016

*o nel caso il Turnover > 10 MLN€, debiti v/banche > 3 MLN€ o Accordato CR > 5 MLN€

** (Ricavi Potenziali > 10.000€ e Turnover Group > 10 MLN€ e politica commerciale espansiva)

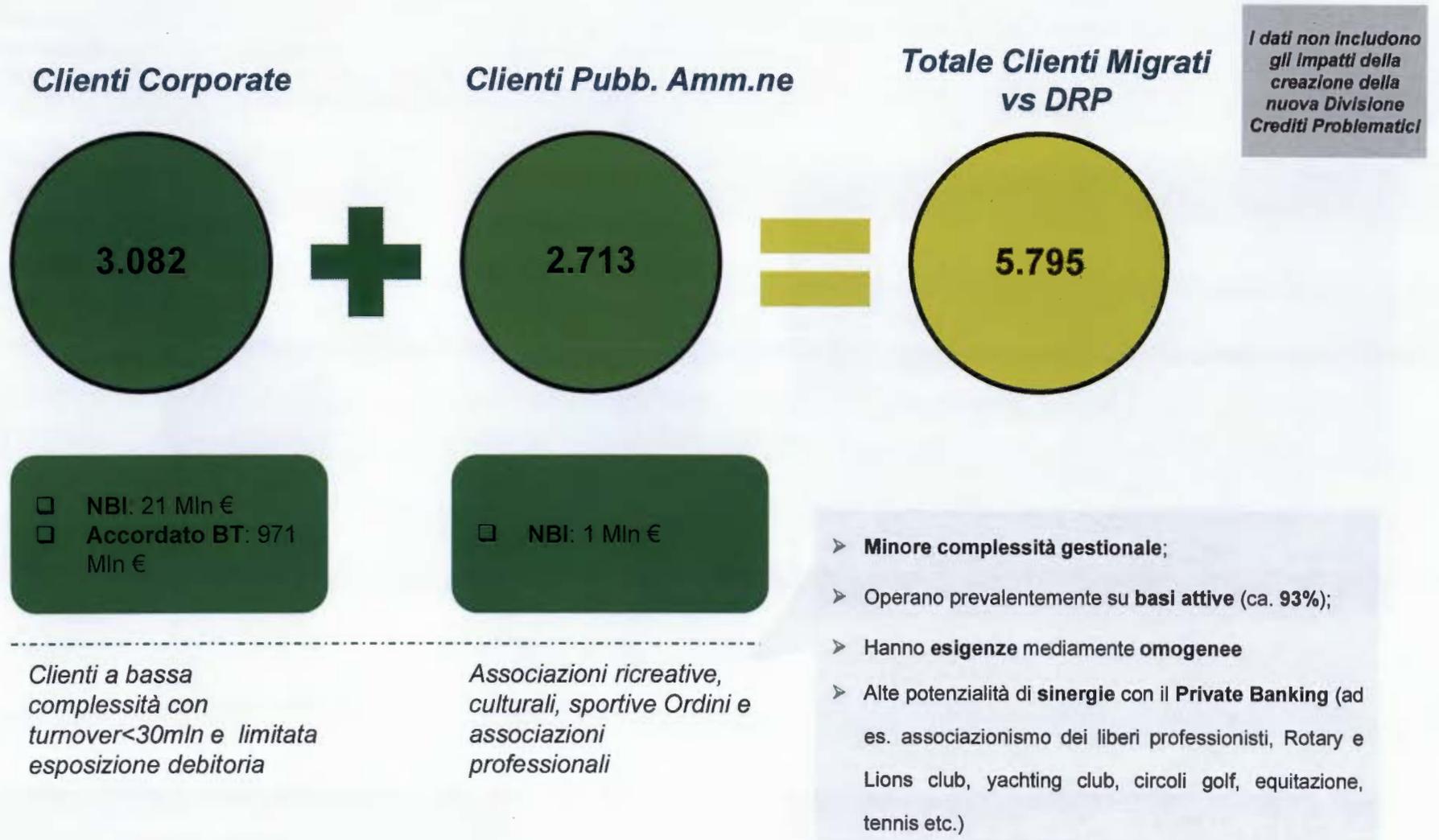


BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Divisione Corporate

Con la nuova segmentazione Corporate, circa 6000 clienti saranno gestiti dalla DRP...



Divisione Corporate

Offerta integrata: BNL Innovation per le PMI innovative

BNL Innovation: un'offerta dedicata ...



... per mettere in contatto le PMI innovative con il mercato dei capitali e le multinazionali

Divisione Corporate

... e 46 FTE tra gestori, assistenti e analisti entreranno nella Divisione Retail

| LE PERSONE | | | |
|------------|----|------------|----------|
| | RM | Assistenti | Analisti |
| Centro | 7 | 2 | 3 |
| Nord Ovest | 7 | 3 | 3 |
| Nord Est | 7 | 2 | 3 |
| Sud | 5 | 2 | 2 |
| | 26 | 9 | 11 |

La migrazione della clientela Pubblica Amministrazione non determina un contestuale spostamento di risorse Corporate al Retail. La clientela è infatti parcellizzata e sarà inserita nei portafogli Small Business del Retail

L'inserimento delle persone sarà sostenuto con iniziative dedicate di «onboarding» e formazione specialistica su procedure e processi della Divisione

Divisione Corporate

Evoluzione del modello distributivo della Rete: le linee guida

Linee guida

- 1 Avvicinare la Direzione Generale alla Rete e ottenere una maggiore snellezza operativa
- 2 Rendere i processi decisionali più fluidi e veloci avvicinando i «decisori» ai clienti
- 3 Rinforzare la specializzazione sui clienti a maggior valore – «Golden Corporate»
- 4 Ottimizzare il presidio territoriale della clientela
- 5 Focalizzazione delle attività di gestione crediti problematici Corporate in una nuova Direzione

Interventi prioritari

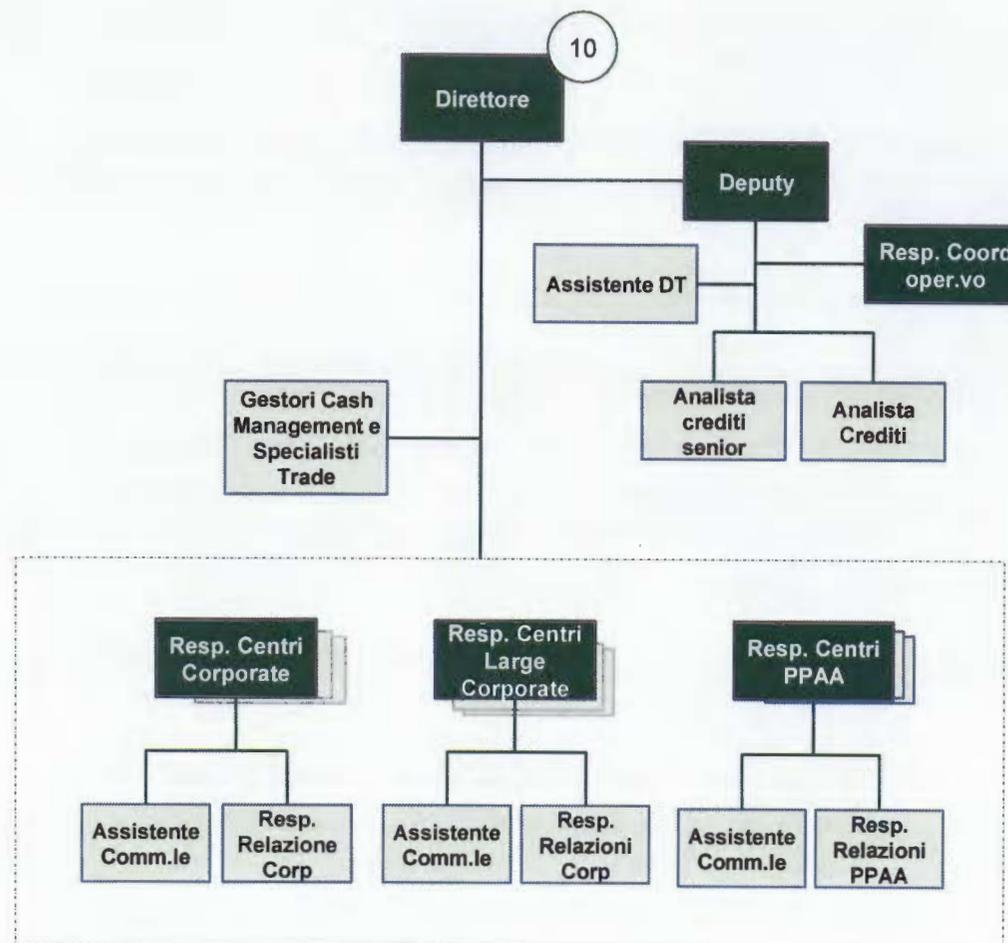
- 1 Riduzione dei livelli gerarchici della Direzione Territoriale attraverso l'accorpamento dei layer Direzione Territoriale e CAT
- 2 Incremento dei poteri delegati (credito e pricing) ai manager di territorio
- 3 Migrazione della clientela corporate a minore complessità verso il Mercato Retail/Imprese; portafogli, differenziati in relazione alla complessità delle esigenze dei clienti/ livello di internazionalizzazione (Strategic, Premium, Core 1)
- 4 Avvicinamento dei territori alla clientela attraverso l'aumento dei perimetri geografici con 10 nuove Direzioni Corporate. **Mantenimento di territori specializzati** (Grandi Clienti, Pubblica Amministrazione)
- 5 Passaggio dei Gestori crediti Corporate alla nuova Direzione Crediti Problematici

Divisione Corporate

Il nuovo assetto organizzativo della Rete

□ Motivazioni commerciali

- Maggiore **vicinanza al Cliente** e incremento dell'efficacia della **catena commerciale** grazie alla **riduzione** dei **livelli** organizzativi in Rete
- Massimizzazione **dell'impatto commerciale** sui Grandi Clienti e sulla PA grazie alla presenza di strutture dedicate (Centri Corporate/Large Corp./P.A.)
- **Alleggerimento** dei carichi operativi ed amministrativi dei ruoli manageriali
- **Aumento** del **tempo commerciale** dei Direttori di rete attraverso la creazione di un Deputy con poteri deliberativi, autorizzativi e con responsabilità operative
- Estensione a tutto il territorio del **modello Settoriale** per i Grandi Clienti
- **Ampliamento delle deleghe** su set di obiettivi più focalizzati sia per Segmento che per Cliente
- **Carve out della gestione dei crediti irregolari** e focus unicamente sullo sviluppo
- Rafforzamento del **dialogo Corporate-Rischi**

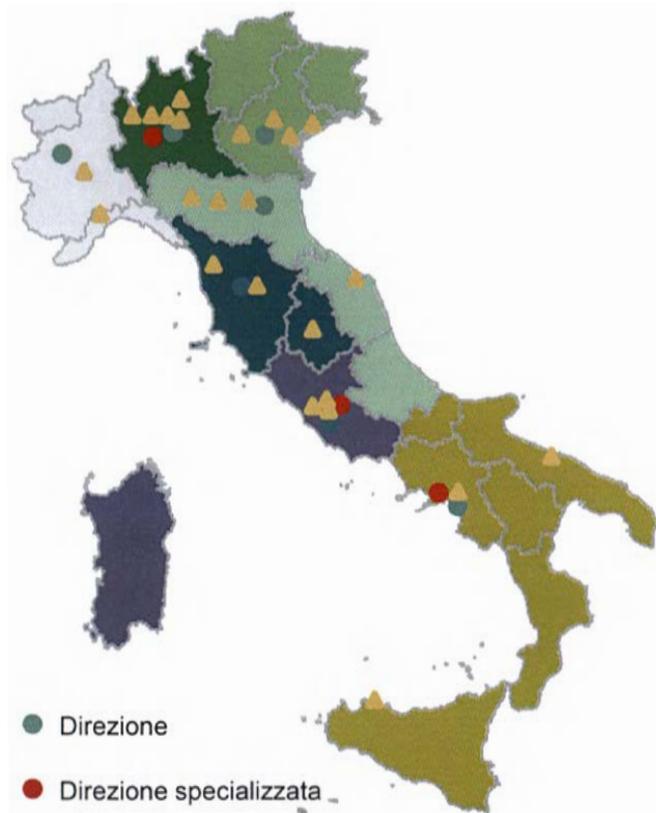


Divisione Corporate

I numeri del nuovo modello organizzativo di Rete

10 Direzioni CORPORATE

di cui 3 specializzate (1 GG.CC + 2 P.A.)



| | <u>% NBI* Dir/ NBI totale (M€)</u> | <u>% RMs/totale</u> | <u>% HCs**/totale</u> | <u>Centri Corporate / Large C.</u> | <u>Centri PPAA</u> |
|--------------------|------------------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------------------|--------------------|
| GGCC Nord Ovest | 19% | 8% | 9% | 2 | |
| Lombardia | 12% | 17% | 17% | 5 | 2 |
| Piemonte e Liguria | 4% | 7% | 7% | 2 | 1 |
| Triveneto | 11% | 15% | 14% | 5 | 2 |
| Emilia - Adriatica | 12% | 15% | 15% | 5 | 1 |
| Toscana e Umbria | 7% | 7% | 7% | 3 | |
| Lazio e Sardegna | 14% | 9% | 10% | 4 | |
| PPAA Centro | 6% | 7% | 6% | | 3 |
| Sud | 8% | 8% | 9% | 4 | 0 |
| PPAA Sud | 7% | 7% | 6% | | 4 |

*Escluso other components oggi non riallocate su mercati e territori, clientela migrante a DRP e Valorizzazione

** Target teorico da modelli di dimensionamento

Divisione Corporate

Nuovo modello di coverage della clientela

Mercato

Grandi Clienti

Corporate

Pubblica Amministrazione

Tipologia di Clientela

- Strategici (Grandi Relazioni)
- CIB
- Contributors

- Premium
- Core 1

- PA Centrale
- PA Locale
- Terzo Settore

Ruoli dedicati alla gestione dei clienti e driver di servizio

-  Resp. della Relazione
-  Analista Crediti Senior, con competenze settoriali per le Grandi Relazioni
-  Assistente Commerciale

-  Senior Banker

-  Sales Transaction Banking & Finance

- Piattaforma CIB e rete internazionale

Ruoli di DG distribuiti sul territorio

- Ruoli titolari di un budget di Ricavi

-  Resp. della Relazione
-  Analista Crediti
-  Assistente Commerciale

-  Gestori Cash Management e Specialisti Trade

-  Sales Transaction Banking & Finance

- Accesso a Piattaforma CIB e rete internazionale (premium)

- Approccio settoriale ove possibile (premium)

-  Resp. della Relazione
-  Analista
-  Assistente Commerciale

-  Gestori Cash Management

-  Sales Transaction Banking & Finance

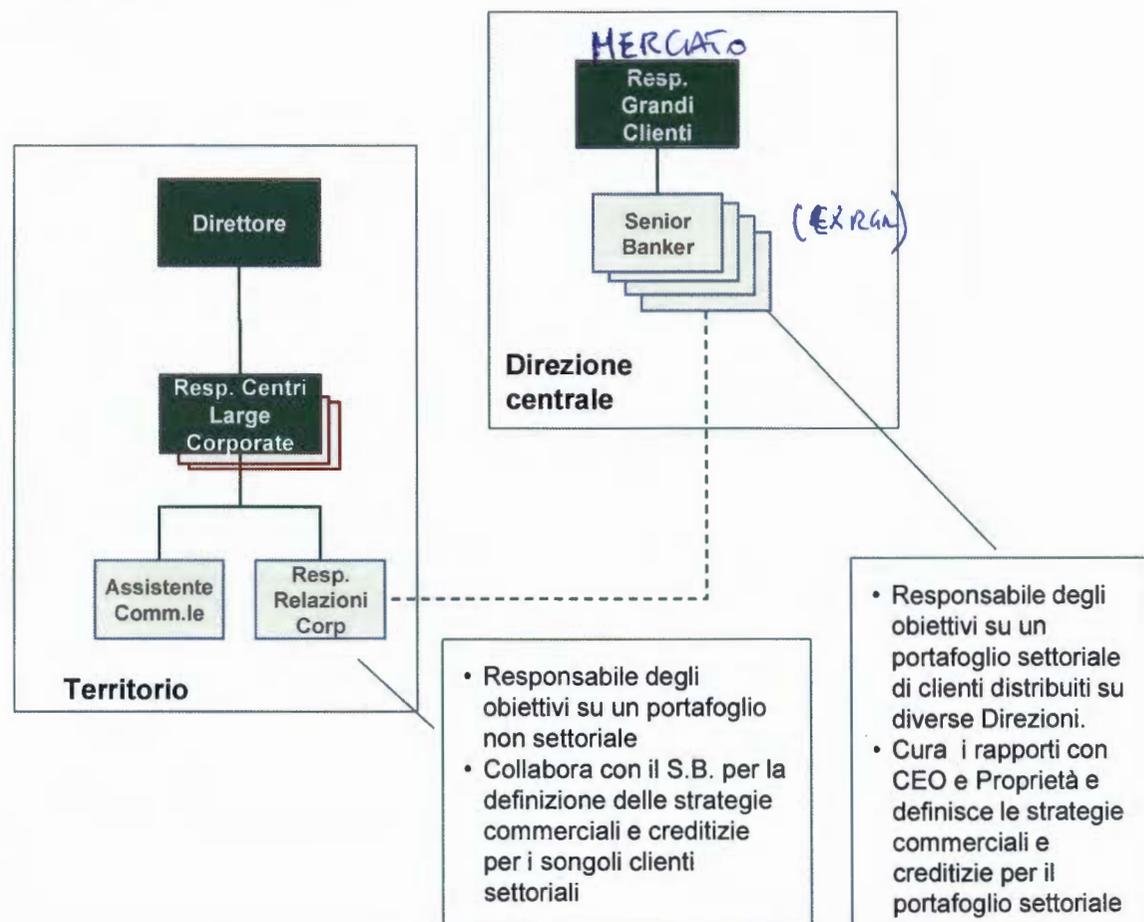
- Accesso alla Piattaforma CIB

Divisione Corporate

Focus segmento «Grandi Relazioni»

- Il segmento Grandi Relazioni (Strategic Clients per DM2020) **rappresenta il 20% del NBI** della Divisione ed è seguito con il double coverage dei **Senior Banker (ex RGR) titolari di portafogli di 20-24 gruppi**
- Per **accelerare lo sviluppo del segmento e l'approccio settoriale** (già operativo per 12 Senior Banker su 21) i Senior Banker hanno un **coverage cross-Direzioni** e riportano al Responsabile Mercato Grandi Clienti

| | <u>NBI* (M€)</u> | <u>Di cui Grandi Relazioni</u> | |
|--------------------|----------------------|------------------------------------|------------|
| Piemonte e Liguria | 28 | - | - |
| Lombardia | 81 | - | - |
| GGCC Nord Ovest | 134 | 41 | 31% |
| Triveneto | 77 | 25 | 33% |
| Emilia - Adriatica | 85 | 37 | 44% |
| Toscana e Umbria | 51 | 14 | 28% |
| Lazio e Sardegna | 96 | 14 | 15% |
| PPAA Centro | 44 | - | - |
| Sud | 53 | 13 | 12% |
| PPAA Sud | 52 | | |
| | 700 | 144 | 20% |



Divisione Corporate

Il nuovo assetto della Direzione Centrale

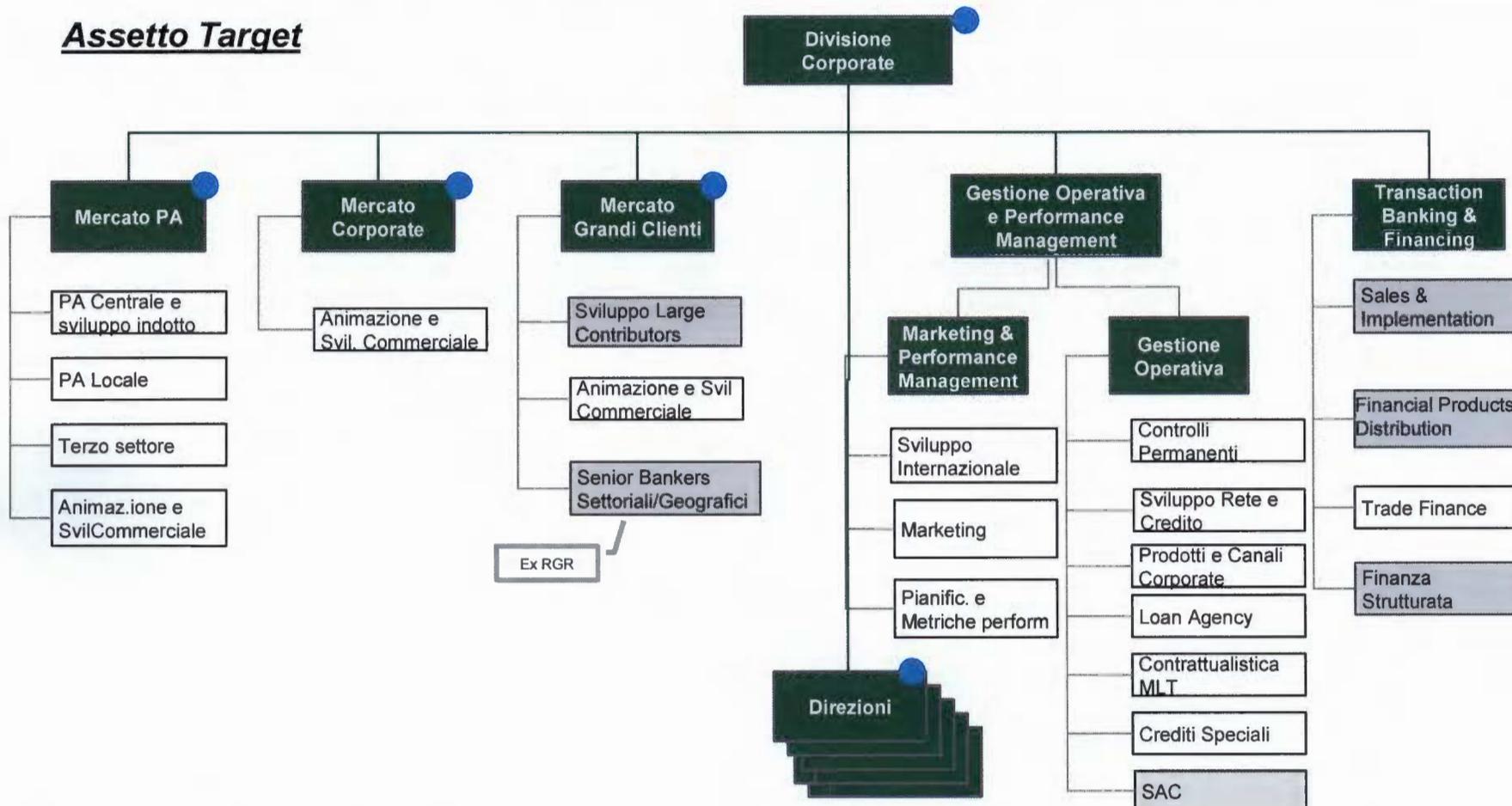
Elementi del cambiamento

- ❑ Spostamento della struttura **Affari Speciali** nella nuova **Direzione Crediti Problematici**
- ❑ Chiusura della struttura **Finanziamenti Corporate** ed assegnazione del ruolo di **Delegation Holder ai Mercati**, i quali diventano anche proponenti per gli OO.CC. ed AD
- ❑ Creazione di una struttura di **Gestione Operativa e Perf. Management** per la massima sinergia di tutte le attività di **supporto al business** che include le attuali G.O., Marketing e Perf.Manag., SAC , Clientela e Business Internazionale, Prodotti e Marketing del Cash Management
- ❑ Definizione di una struttura di **Transaction Banking and Financing (TB&F)** che riunisce tutti i mestieri specialistici con figure commerciali a diretto riporto della DC ma distribuite sul territorio: Fixed Income, Cash Management, Finanza Strutturata, Trade Finance
- ❑ Creazione di un team di **Senior Banker** nel Mercato Grandi Clienti per il coverage delle Grandi Relazioni con forte indirizzo Settoriale

Divisione Corporate

Il nuovo assetto della Direzione Centrale

Assetto Target



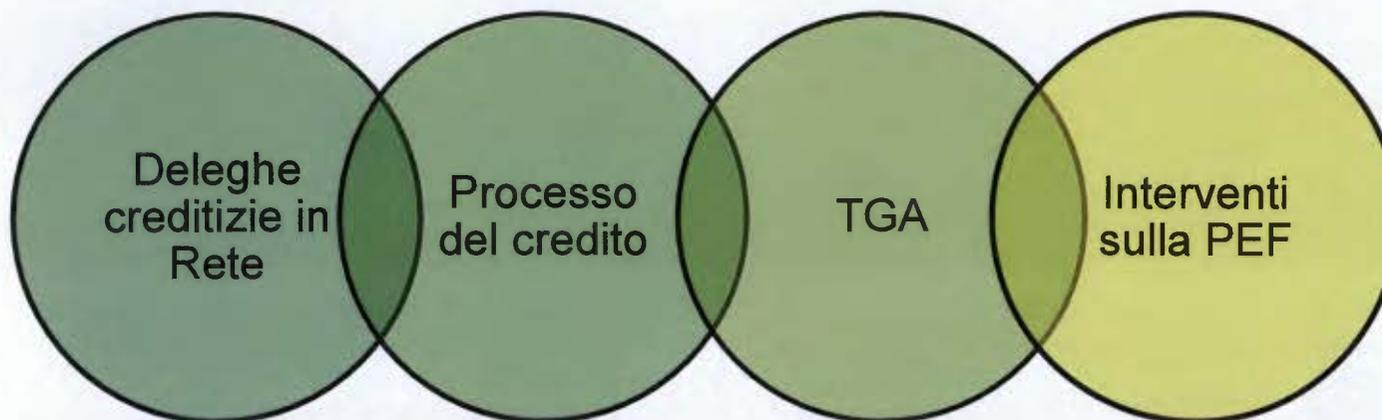
Mercati, Prodotti e Governance

Ruoli Commerciali di Direzione Centrale distribuiti sul Territorio e SAC

● DELEGATION HOLDER

Divisione Corporate

Processo creditizio: valorizzare le persone e migliorare gli strumenti per anticipare i tempi di risposta al cliente



- Incremento dei poteri di delega in Territorio fino a 20M€ rating 1-6 (rispetto a 12M€ attuali)
- SCO territoriali dedicati al Corporate
- Comitati pipeline di Territorio, due volte a settimana
- Conferma del processo pratiche DG con iter diretto
- Total Group Authorization sui clienti ad alto potenziale, multilocal e multiprodotto*
- Documentazione semplificata; format «CIB» in Word
- Tracciatura del processo di escalation

*Il livello di esposizione viene deciso all'inizio dell'anno e poi «utilizzato» dalla rete commerciale in base ai fabbisogni del cliente

Divisione Corporate

Evoluzione dei poteri di delibera/ autorizzazione nella Divisione Corporate

CONCESSIONE

| LIV. | RUOLI AS IS |
|------|-------------|
| 5 | DT |
| 4 | Dir. Comm. |
| 3 | DCAT |
| 2 | RCC/ RGR |
| 1 | RdR/GIC |

| RUOLI TO BE |
|---|
| Direttore Corporate |
| Deputy |
| Resp. Centro Corporate/Large Corporate/PPAA |
| Responsabile di Relazioni |

SCONFINAMENTI

| LIV. | RUOLI AS IS |
|------|-------------|
| 5 | DT |
| 4 | Dir. Comm. |
| 3 | DCAT |
| 2 | RCC/ RGR |
| 1 | RdR/GIC |

| RUOLI TO BE |
|---|
| Direttore Corporate |
| Deputy |
| Resp. Centro Corporate/Large Corporate/PPAA |
| Responsabile di Relazioni |

PRICING

| LIV. | RUOLI AS IS |
|------|---|
| 3 | Dir. DIV. Resp. Mercato Resp. Clientela Domestica - Ref. Pricing Ref. Svil. Commerciale GC |
| 2 | DT/ Dir. Comm. |
| 1 | DCAT/ RGR |

| RUOLI TO BE |
|---|
| Dir. DIV. Resp. Mercato |
| DT/Deputy |
| Resp. Centro Corporate/Large Corporate/PPAA |

Divisione Corporate

Significativo investimento in formazione a supporto delle strategie commerciali e dei nuovi modelli di servizio

RUOLO

PRINCIPALI COMPETENZE DA SVILUPPARE

Dir, Deputy
H., Resp CC,
RGR Corp,
RGR PPA

- Sviluppo manageriale e focus squadra coerente con obiettivi BNL 2020
- Neo-manager: percorso dedicato per gestione collaboratori, feedback continui, conoscenza giuslavoristica

Resp.Rel.
Corp. e PA

- Negoziazione avanzata e strategica
- Trend specialistico sui principali settori merceologici
- Lingua inglese sui RRC che gestiscono ptf internazionali
- Accademia specialistica sui RRC delle PMI innovative
- Focus specialistico proposizione «gestionale» MLT

Analisti
Crediti e
senior, Gest
Cred Corp

- Aggiornamento su norme, processi e competenze creditizie
- Analisi settori merceologici, mercato PPAA
- Banking Academy Italy, con CIB (senior, talenti)
- Focus specialistico contrattuale e gestionale MLT

Assistenti
commerciali,
SAC

- Aggiornamento su prodotti, servizi, canali, processi
- Nuovo percorso di ingresso al ruolo
- Digitalizzazione servizi ai clienti

Specialisti

- Specializz. Trade Finance, Cash Management
- Specializz. Treasury Solutions per soluzioni su misura
- Internazionalizzazione: seminari internazionali e linguistica
- Learning tour con altre LE in Italia

Resp. Coord.
Operativo

- Ingresso al ruolo con focus specialistico su presidio rischi operativi, CdG, EIR e Kyc, in collaborazione con Dir Compliance e Dir Finanziaria



Divisione Corporate

La digitalizzazione per migliorare l'offerta e il servizio al cliente



CRM platform

- Dati clienti in un unico posto
- PAC e Pipeline per tutti i prodotti
- Blog per il team virtuale che si occupa di un deal

Processi interni migliorati con il Digitale

- Onboarding & Kyc automation
- Ant. Fatture (Versione2)
- Processi paperless
- Mandati online (FIPO)



Contact channels

- Utilizzo delle chat
- Monitoraggio automatico del "sentiment" dei clienti



Web channels

- BW2
- Cortex
- Connexis Cash
- Connexis Trade
- Commercial credit
- Marketplace
- Onboarding
- Loans request
- Mandates



Osservatorio Fintech

- «Sentinelle» del Gruppo nel mondo delle start-up per acquisire idee e nuovi prodotti

Divisione Corporate

Focus sul Progetto CRM: la conoscenza del Cliente al centro della value proposition

4 Stanziati importanti investimenti per sviluppare un moderno CRM aziendale

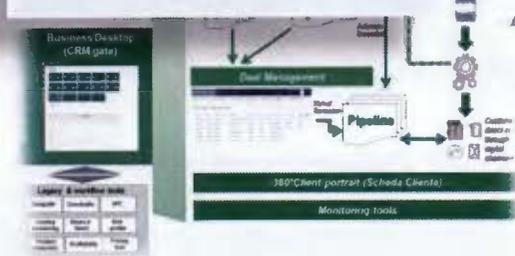
3 Modulo di pianificazione e sviluppo delle soluzioni commerciali orientati al Cliente

Cloud & on-premise solution Configuration
EASY Integration with others Microsoft tools
Specific for workflow Single Sign On for licences
collaboration Availability Mobile
Various degree of AUTOMATION



1 Business desktop pratico ed intuitivo

2 Scheda Cliente aggiornata e condivisa



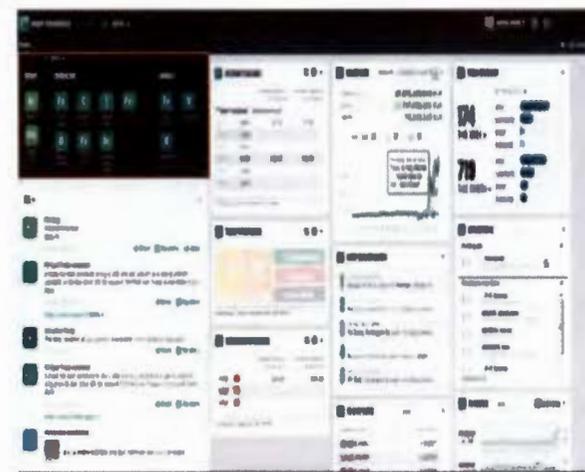
Conoscenza del Cliente per soluzioni rapide, semplici e complete...e apprezzate

Divisione Corporate

Focus su Progetto Digital Corporate, una piattaforma digitale per i Clienti

Ambito

- Portale cliente e firma digitale multi-uso sulla base di un mandato sottoscritto dal cliente
- Connessione alle piattaforme di pagamento, CBI
- Connessione alle piattaforme di gruppo FX (Cortex), Trade e global Cash Management (Connexis)
- Migliori canali di accesso per la gestione dell'offerta sulle anticipazioni commerciali (anticipi fatture/riba/ import-export) attraverso canale PEC e Business Way
- Digitalizzazione del processo di Entrata in Relazione, kyc, apertura Conto Corrente ed attivazione E-Channel sia per esigenze domestiche sia per la clientela internazionalizzata
- Richiesta Finanziamenti e gestione dei contratti
- Altri contratti (cuf)
- Integrazione con BPLS, Ifitalia e Arval digital apps (One Bank)



Web Portal

- ❑ Utilizzo con «single sign on» (SSO, ovvero unico accesso) e opera da contenitore di tutte i principali prodotti e servizi alla clientela
- ❑ Accesso all'offerta ed ai servizi bancari di persone/ruoli aziendali differenti assicurando informative e funzionalità differenziate
- ❑ Design modulare, funzionalità multichannel, informative e disposizioni real time rappresentano i requisito chiave del portale web



La piattaforma digitale abilita e consente lo sviluppo e l'innovazione dell'offerta commerciale ed i cambiamenti del modello di servizio nell'ottica di un'offerta integrata con i servizi/prodotti di Gruppo

Divisione Corporate

Gli impatti sugli Organici per la Divisione Corporate nello scenario 2016-2020

Sintesi dei principali interventi da realizzare

- Nuova segmentazione della clientela Corporate e trasformazione dei modelli di servizio per segmento
- Nuovo modello di coverage della clientela per intercettare i bisogni del cliente e proporre un'offerta integrata e completa
- Miglioramento del processo creditizio per anticipare i tempi di risposta al cliente
- Passaggio di Clienti non più in target con la nuova segmentazione alla Divisione Retail e Private e contestuale trasferimento di persone dedicate alla loro gestione (gestori, assistenti e analisti)
- Nuovo modello distributivo e organizzativo della Rete più semplice e vicino ai Clienti
- Digital Corporate: sviluppo di piattaforma digitale dedicata ai Clienti

Sintesi impatto Cantieri (HCs)



AGENDA

- Perché le Linee di sviluppo al 2020
 - Dove siamo oggi: i risultati di BNL
 - I principi delle linee di sviluppo 2017-2020
 - **Iniziative sulle aree di business e di riorganizzazione al 2020 di BNL e BPI**
 - BNL
 - Retail & Private
 - Corporate
 - **Crediti Problematici**
 - Rischi
 - DIT
 - Semplificazione Funzioni Centrali
 - Servizi di Rete
 - BPI
 - Operations
 - Semplificazione Funzioni Centrali I
 - Direzione Risorse Umane
 - La gestione del cambiamento
-

Crediti Problematici

Obiettivi e linee guida

Obiettivo

- Implementare un **modello integrato di gestione dei crediti problematici/ irregolari** attraverso un **approccio bidirezionale**, sin dai primi segnali di deterioramento, che consenta di:
 - **Avviare tempestivamente le azioni gestionali per facilitare la regolarizzazione delle posizioni/ rinegoziazioni**
 - **Assicurare**, al contempo, la **costruzione di un know how specialistico** su cui capitalizzare in caso di **diversi scenari gestionali** (es. azioni di risk mitigation in caso di default)

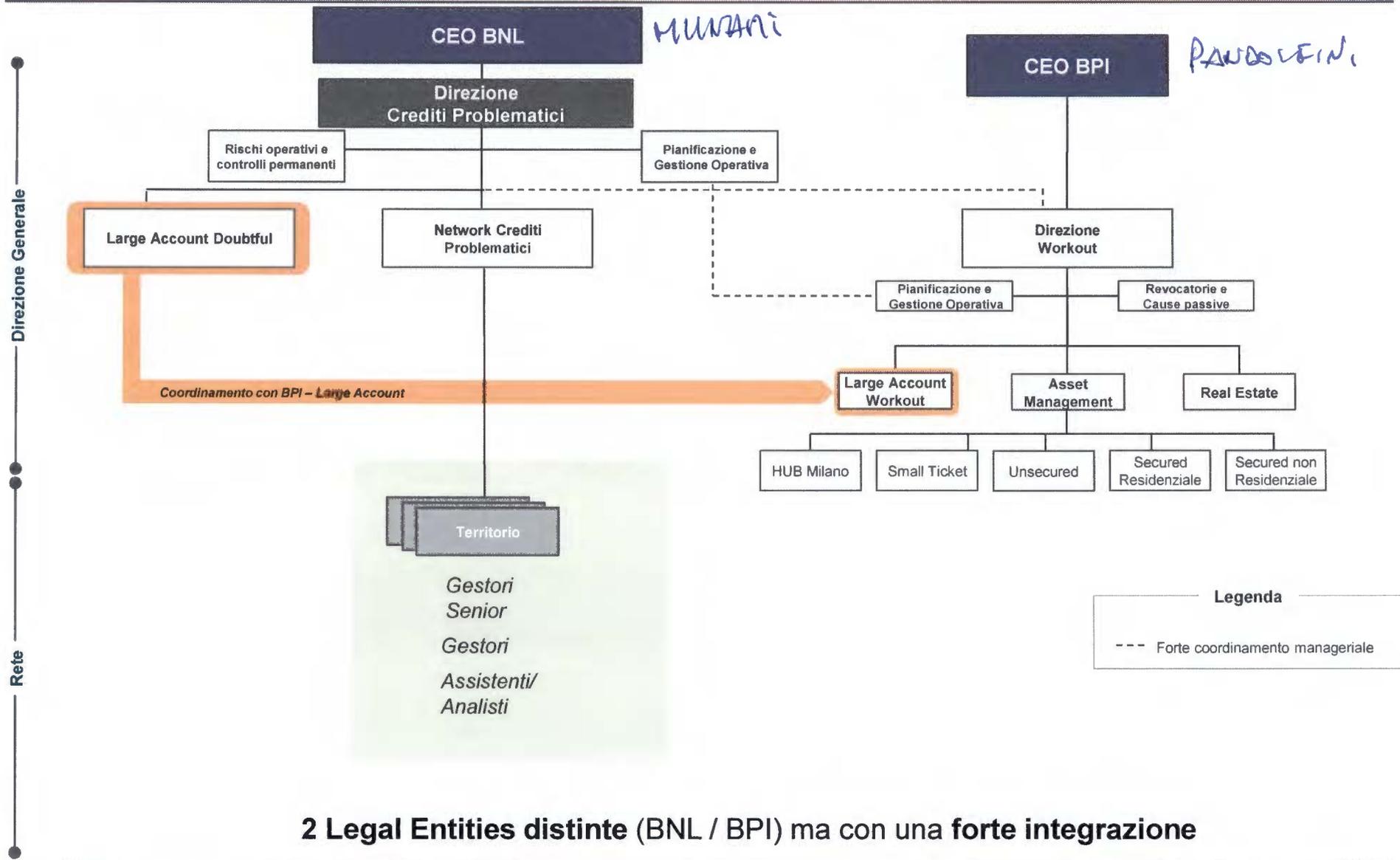


Interventi organizzativi

- **Accentrare la gestione specialistica dei Crediti problematici/ irregolari in un unico centro di competenze** per tutta la Banca, per consentire alle Divisioni la focalizzazione sullo sviluppo del Business che includa le seguenti **strutture/attività**:
 - **Affari Speciali– Corporate Division**
 - **Gestione crediti irregolari Corporate e Retail**
 - **Workout – BPI**

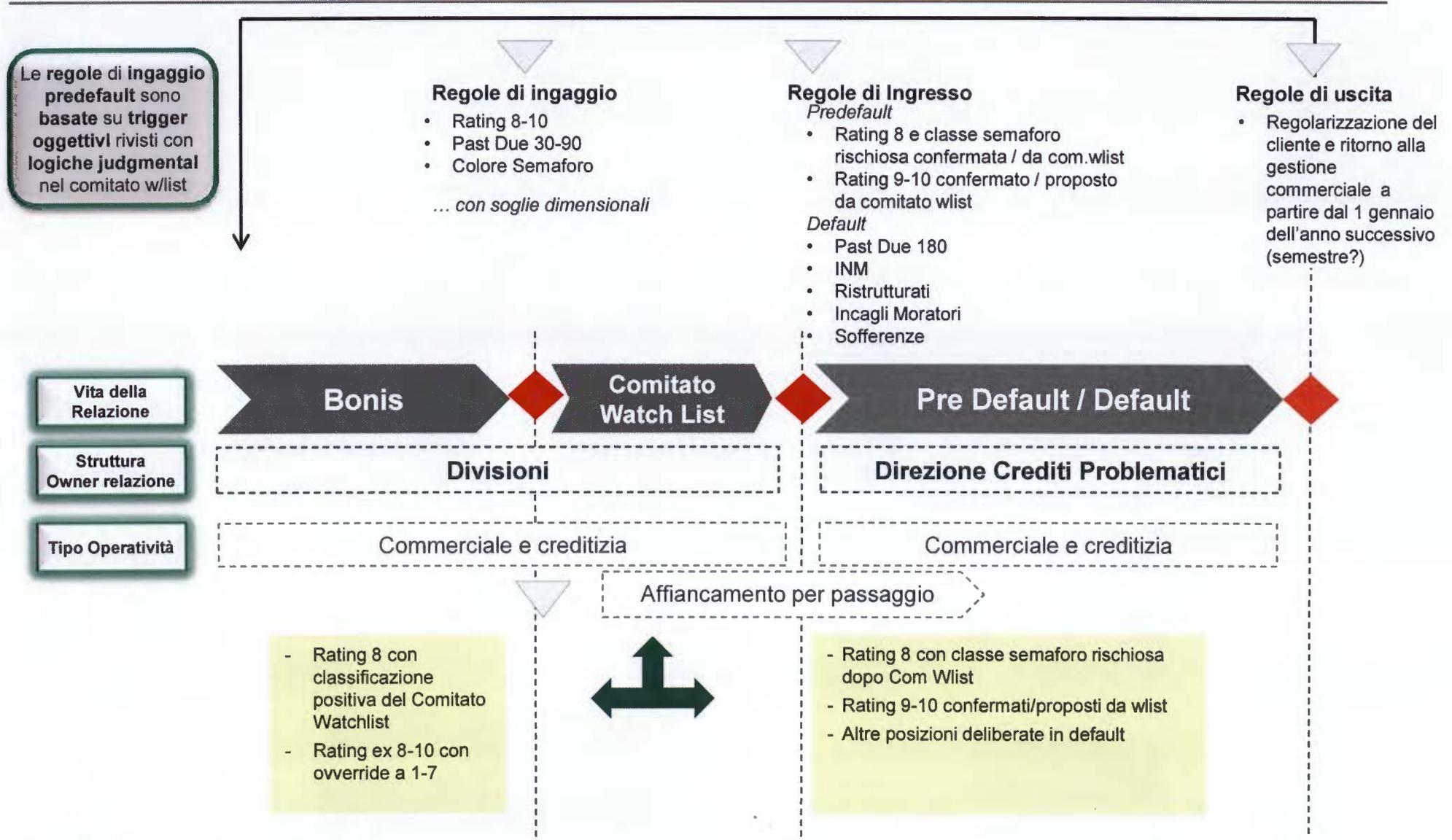
Crediti Problematici

Percorso evoluzione nuovo modello organizzativo:



Crediti Problematici

Processo decisionale target



AGENDA

- Perché le Linee di sviluppo al 2020
 - Dove siamo oggi: i risultati di BNL
 - I principi delle linee di sviluppo 2017-2020
 - **Iniziative sulle aree di business e di riorganizzazione al 2020 di BNL e BPI**
 - BNL
 - Retail & Private
 - Corporate
 - Crediti Problematici
 - **Rischi**
 - DIT
 - Semplificazione Funzioni Centrali
 - Servizi di Rete
 - BPI
 - Operations
 - Semplificazione Funzioni Centrali I
 - Direzione Risorse Umane
 - La gestione del cambiamento
-



Direzione Rischi

Linee guida per l'evoluzione del modello

Linee guida

- 1** Aumentare l'efficacia del modello operativo, riconducendo sotto la stessa responsabilità attività simili/ contigue
- 2** Razionalizzazione delle attività di controllo (su portafoglio, posizioni, ex-ante vs. ex-post, etc.), **oggi distribuite tra più strutture**
- 3** Evolvere il modello di servizio Rischi verso i Mercati per garantire maggiore **snellezza operativa e flessibilità**
- 4** Assicurare **processi decisionali fluidi e veloci**, mantenendo prossimità tra i «decisori» e i clienti
- 5** Rinforzare la **specializzazione su clienti top/ mercati specifici**

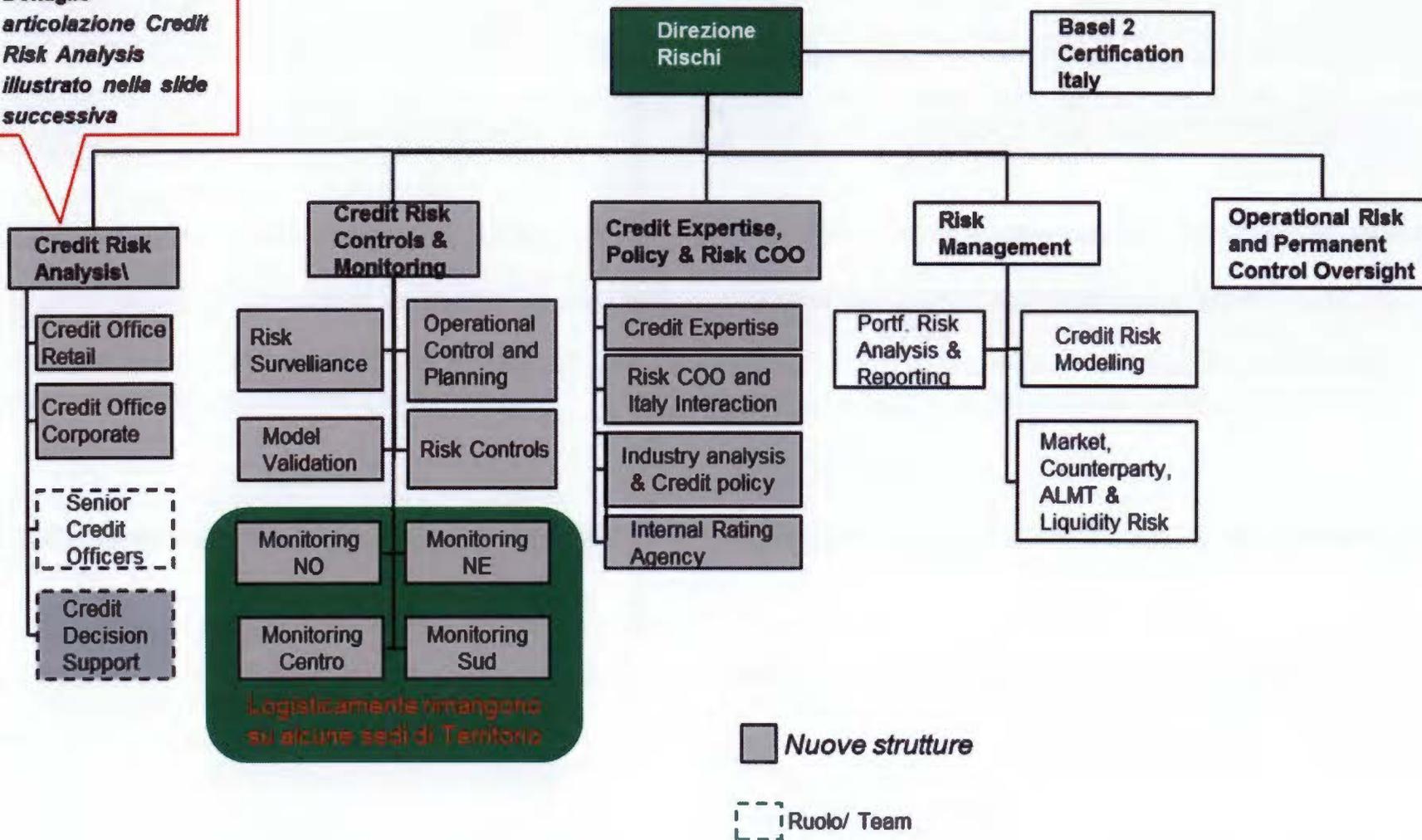
Interventi prioritari

- 1** Superamento della specializzazione dei 2 DRO (Retail e Corporate) con la creazione di **1 struttura dedicata a policy, credit expertise e analisi settoriali**
- 2** Riconduzione all'interno di una nuova struttura di **controllo e monitoraggio di tutte le attività di controllo/ sorveglianza** attualmente svolte dai 2 DRO e dalla struttura di Risk Management
- 3** Superamento della Direzione Territoriale Rischi e riorganizzazione **attività di monitoraggio e analisi del credito all'interno** delle rispettive strutture della **Direzione Centrale con team dedicati alle regioni**
- 4** Identificazione di **SCO dedicati a ciascuna DR Corporate e DR Retail**
- 5** Creazione di **Senior Credit Officer specializzati per mercato** (Grandi Clienti, PPAA, CIB, Retail, Mid Corporate)/ **settore** (Restructuring, Real Estate e Construction, Ren. En.)

Direzione Rischi

Nuovo assetto organizzativo

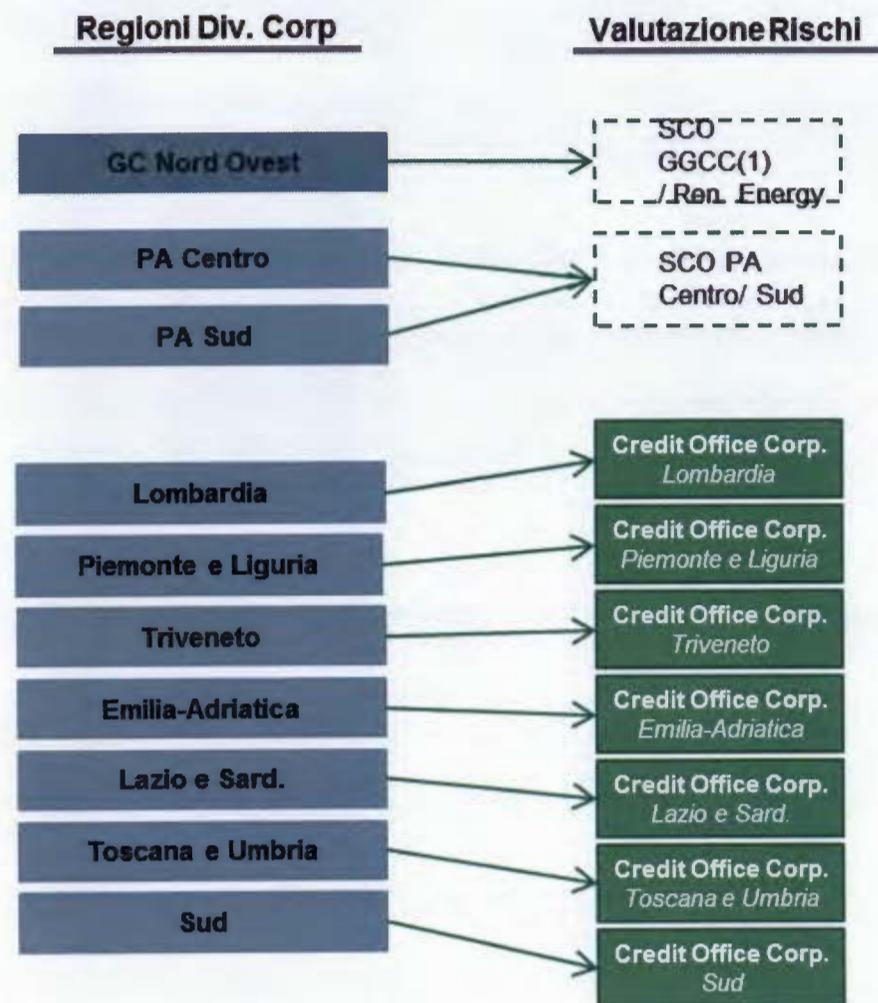
Dettaglio articolazione Credit Risk Analysis illustrato nella slide successiva



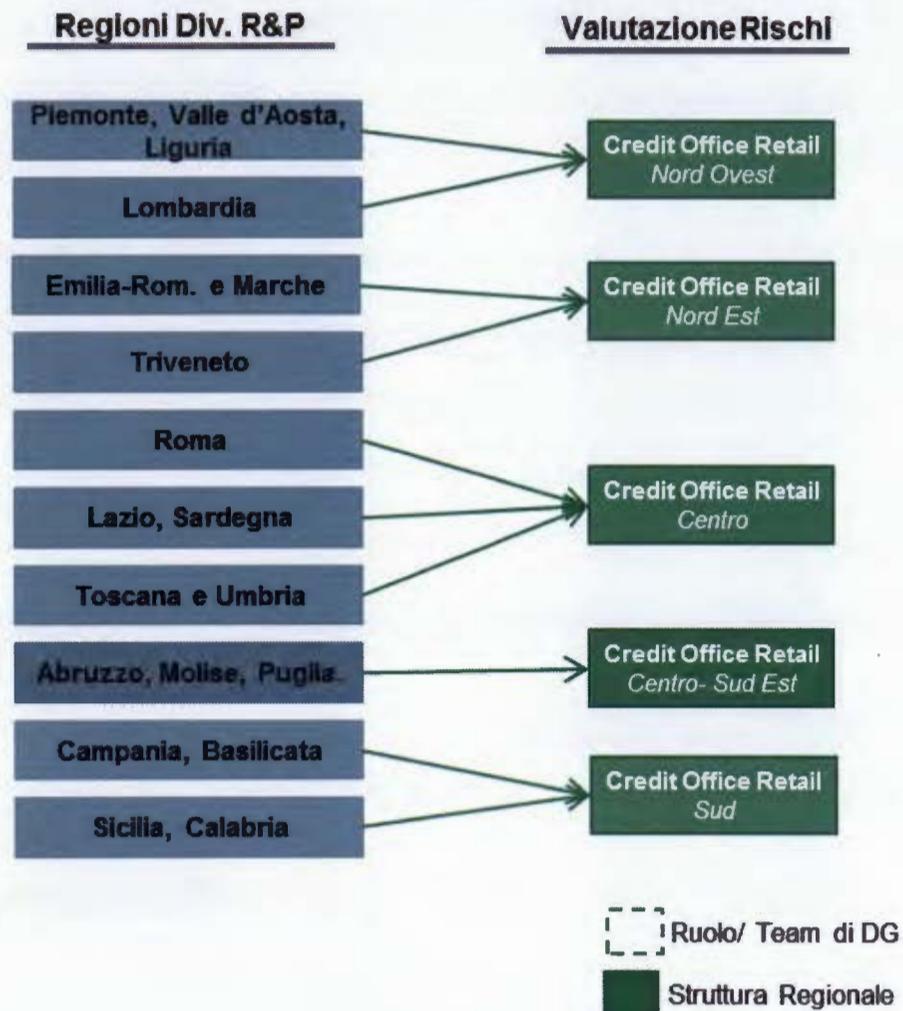
Direzione Rischi

... con chiari legami regionali tra Rischi e Divisioni di business

Divisione Corporate



Divisione Retail & Priv.



Direzione Rischi (con Divisione Retail e Private)

Investimenti nei sistemi di scoring per migliorare la qualità e la velocità di valutazione della clientela Retail

Obiettivi

- Aumento della **capacità discriminatoria dello score in ottica affordability** attraverso modelli e strumenti di **valutazione automatica del credito**.
- **Automazione spinta delle decisioni creditizie** e quindi **sviluppo degli impieghi Retail** (in primis della clientela Small Business/Imprese)

Benefici attesi

Riduzione strutturale dei tempi medi di delibera

incremento degli score positivi; enucleazione dell'area di no lending (pratiche deliberate centralmente)

Aumento degli importi deliberati a parità di domanda

incremento degli score positivi

Crescita della clientela prospect

*Potenziamento dei sistemi di **pre-valutazione a supporto delle campagne di acquisizione**, con miglioramento dei tempi di valutazione e di risposta alla clientela*

Razionalizzazione della rischiosità delle posizioni deliberate

introduzione/ampliamento area di no lending che presenta elevati tassi attesi di default

Riduzione dell'effort dei deliberanti DG e degli Analisti Rischi Retail

razionalizzazione delle pratiche con score negativo dato dall'introduzione /ampliamento del perimetro di no lending

Razionalizzazione dell'effort di concessione dei Ruoli di Rete

Estensione dello strumento di delibera automatica per le posizioni a basso rischio

Direzione Rischi

La formazione a supporto del piano della Direzione Rischi ...

RUOLI

PRINCIPALI COMPETENZE DA SVILUPPARE

**Analisti
Rischi Corp,
Retail,Restruc**

- Aggiornamento su norme, processi e competenze creditizie
- Analisi settori merceologici, mercato PPAA
- Banking Academy Italy, con CIB (senior, talenti)
- Focus specialistico contrattuale e gestionale MLT

**Credit Risk
Controls &
Monitoring**

- Corso avanzato su audit skills per gruppo B2C
- Certificazione FBA sulle competenze di ruolo
- Specializz. e aggiorn. modelli rating, modelli di rischio
- Focus su monitoraggio storico e prospettico, controlli

**Senior Credit
Officer**

- Specializzazione su mercato/settore in termini di analisi storica e prospettica

**Tutti i
manager**

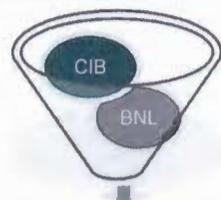
- Manager: sviluppo manageriale e focus squadra coerente con obiettivi BNL 2020 e leadership inclusiva
- Tutti: focus su obiettivi BNL 2020 e comportamenti inclusivi



Obiettivi...

- ✓ Potenziare le capacità di analisi
- ✓ Diffondere le best practice del Gruppo
- ✓ Utilizzare un approccio e modellistica condivisi a livello di Gruppo per lo sharing delle informazioni, la riduzione delle rilavorazioni e la facilitazione dei rapporti con la clientela internazionale

Target di riferimento...



52 PARTECIPANTI

Colleghi provenienti da diverse società, divisioni e ruoli Bnp Paribas – Cib
Bnl – Corporate
Bnl – Rischi

Competenze e certificazione

- ✓ Principali attività e prodotti di credito del gruppo BNPP-BNL
- ✓ Analisi di credito (anche attraverso case study) sulle sezioni della proposta di credito (rating, descrizione della transazione, della società, settore di attività, posizionamento, analisi dei competitors, analisi finanziaria storica e prospettica, SWOT, exposure e analisi del profitto, principali clausole legali in un term sheet)
- ✓ Introduzione ai modelli finanziari
- ✓ Introduzione e nozione base IFRS



Certificazione
FBA «pre» alla
fine del primo
anno

Direzione Rischi

... e un catalogo specifico per tutti i ruoli coinvolti nel processo creditizio

| COMPETENZE DA SVILUPPARE | Governance | Concessione | Gestione | Recupero |
|--------------------------|--|--|--|---|
| | <p>Politiche e deleghe creditizie; Rating e Costo Rischio; Gruppi Clienti Connessi; Status Contabili e Gestionali, Assorbimento Capitale</p> | <p>Analisi di bilancio; Valutazione creditizia storico/prospettica; Cash flow; FT BT e MLT; Garanzie e convenants; Analisi settoriale; Business Plan e MLT; Finanzia aziendale; etc.</p> | <p>Sorveglianza sistematica; Segnali di crisi; Prevenzione crisi impresa</p> | <p>Usura e anatocismo; Legge Fallimentare; Real Estate; Recupero stragiudiziale; Recupero giudiziale</p> |
| Retail e Private | <ul style="list-style-type: none"> • Gest Cred.Retail • Add. Crediti DRP • Gest. Agenam • Deliberanti Reg. • Dga, Dag, Gsb, Gim, Ass. Impr e SB | <ul style="list-style-type: none"> • Add. Crediti DRP • Deliberanti Reg. • Dga, Dag, Gsb, Gim | <ul style="list-style-type: none"> • Gest Cred.Retail • Add. Crediti DRP • Gest. Agenam • Deliberanti Reg. • Dga, Dag, Gsb, Gim | |
| Corporate | <ul style="list-style-type: none"> • Deputy H., Resp CC, RGR Corp, RGR PPA, RGR • Analisti e Senior • Resp Rel.Corp. | <ul style="list-style-type: none"> • Deputy H., Resp CC, RGR Corp, RGR PPA, RGR • Analisti e Senior • Resp Rel.Corp. | <ul style="list-style-type: none"> • Deputy H., Resp CC, RGR Corp, RGR PPA, RGR • Analisti e Senior • Resp Rel.Corp. | |
| Rischi | <ul style="list-style-type: none"> • Credit Office • SCO • Analisti Rischi Corp, Retail, Restruc. | <ul style="list-style-type: none"> • Credit Office • SCO • Analisti Rischi Corp, Retail, Restruc. | <ul style="list-style-type: none"> • Credit Office • SCO • Analisti Rischi Corp, Retail, Restruc. | |
| Workout | <ul style="list-style-type: none"> • Responsabili • Team Leader • Asset Manager e Senior | <ul style="list-style-type: none"> • Responsabili • Team Leader | | <ul style="list-style-type: none"> • Responsabili • Team Leader • Asset Manager e Senior |

Direzione Rischi

Gli impatti sugli Organici per la Direzione Rischi nello scenario 2016-2020

Sintesi degli interventi da realizzare

- Nuovo modello organizzativo coerente con le evoluzioni delle Divisioni di business
- Revisione delle deleghe creditizie in relazione ai nuovi assetti distributivi e per assicurare processi decisionali veloci
- Sviluppo sistemi di scoring per migliorare la qualità e la velocità di valutazione della clientela Retail («affordability»)

Sintesi impatto Cantieri (HCs)

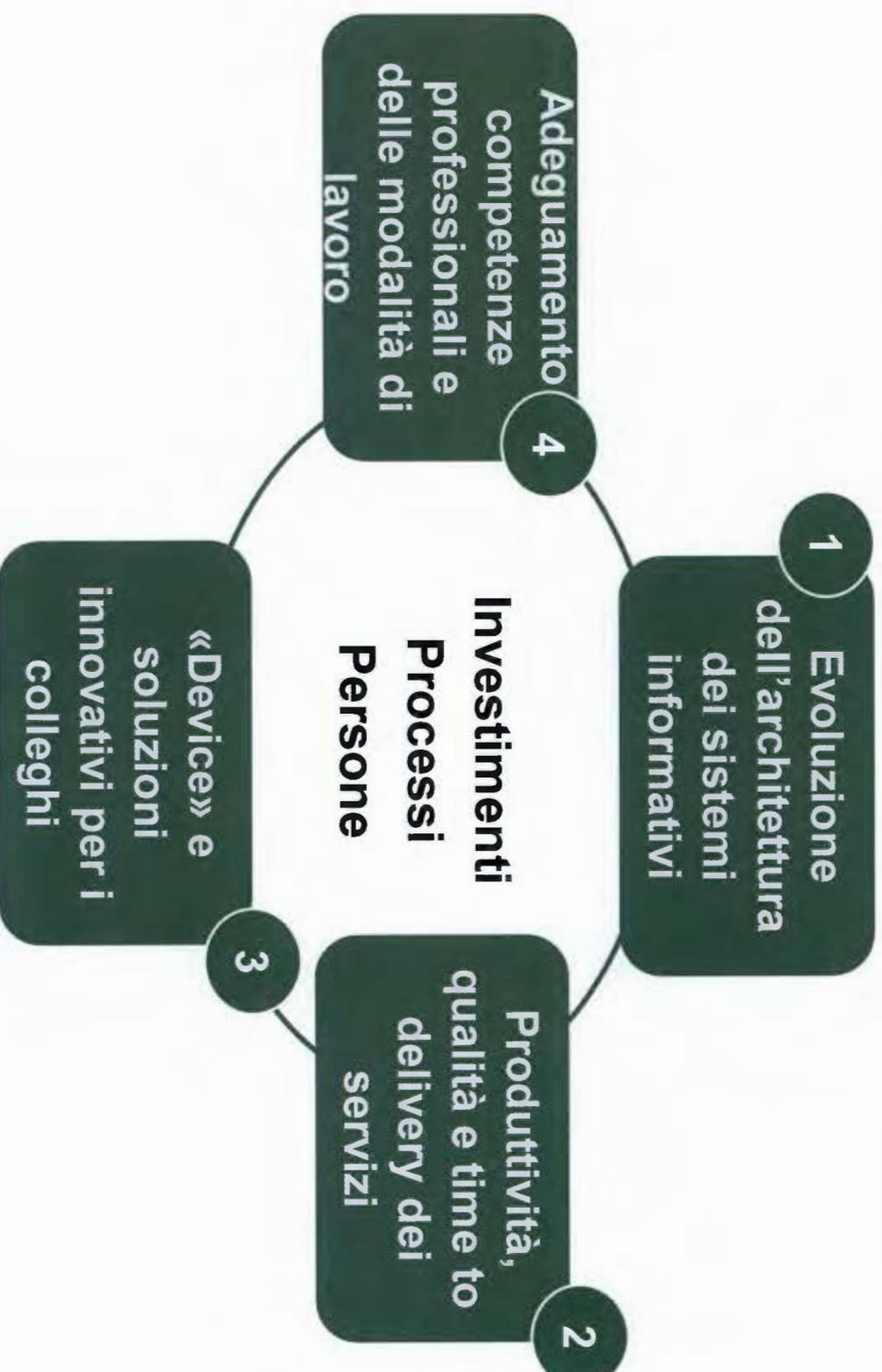


AGENDA

- Perché le Linee di sviluppo al 2020
 - Dove siamo oggi: i risultati di BNL
 - I principi delle linee di sviluppo 2017-2020
 - **Iniziative sulle aree di business e di riorganizzazione al 2020 di BNL e BPI**
 - BNL
 - Retail & Private
 - Corporate
 - Crediti Problematici
 - Rischi
 - **DIT**
 - Semplificazione Funzioni Centrali
 - Servizi di Rete
 - BPI
 - Operations
 - Semplificazione Funzioni Centrali I
 - Direzione Risorse Umane
 - La gestione del cambiamento
-

IT Digital Transformation

Gli obiettivi per il periodo 2017 - 2020



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

IT Digital Transformation

Le linee guida

- Migliorare ulteriormente la **qualità dei servizi** in termini di **affidabilità, sicurezza e continuità**
- Garantire ed assicurare gli **investimenti tecnologici** per evolvere i servizi offerti
- Assicurare **più realizzazioni** a parità di impegno economico (maggiore produttività) e **un minor time to delivery**
- Adottare «nuovi device» e **soluzioni innovative** per migliorare l'**operatività quotidiana dei colleghi** e il servizio ai clienti
- Assicurare la massima **trasversalità** delle soluzioni per un contenimento ragionato degli investimenti
- Adeguare gli **skills professionali delle persone** e modalità di lavoro per abilitare la trasformazione digitale dell'IT

IT Digital Transformation

L'evoluzione dei modelli di servizio (advisory + digital) impone di elevare ancor di più il livello di affidabilità dei nostri sistemi ...



In **4 anni** ridotto del **50%** il numero degli **incidenti** e del **90%** il tempo di **ripristino**

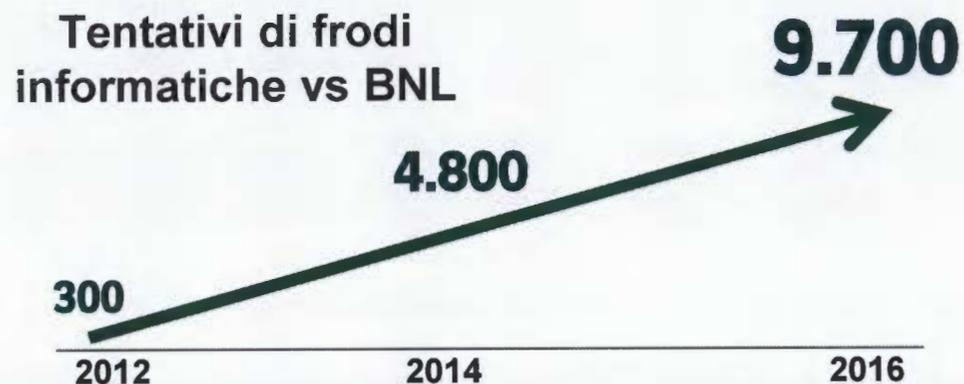
Focus BNL.IT gen -ago 2016

- Totale ore indisponibilità: **55,75**, di cui **7** per Incident
- Potenziale impatto clienti in attrition: **ca110k €**

*Monitoraggio continuo, analisi delle cause degli incident e degli impatti economici, avvio **piani di remediation** con il business.*

IT Digital Transformation

... e di assicurare un presidio molto forte sulla sicurezza IT su cui prevediamo investimenti significativi



Budget dedicato a IT Security
ca 4mio € l'anno

Il Motore Antifrode: forte presidio di sicurezza per i canali Retail e Corporate

Tentativi di frode 2016: 9.771 (*)



IT Digital Transformation

Incrementare del 13% la produttività delle attività di sviluppo IT

Più soluzioni, coerenti e flessibili, con stessi costi e maggiore velocità

Piano di trasformazione IT

- **Architettura** Sistemi Informativi
- **Nuove modalità e tecnologie IT** (Cloud, DeVops, Test Factory)
- **Cooperazione** tra Business e IT

Aumentare la capacità di DELIVERY

Dal 2020: **+13%** (145k gg/uomo) con stesso costo 2016

Ridurre time to DELIVERY

25% produzione con modalità agile e rilasci in logica MVP con tempi dell'ordine dei **4/6 mesi** (rispetto ai 13/15 attuali)

50% ➔ *Trasformazione 2020: Modelli di servizio, Customer Journey, etc.*

IT Digital Transformation

Importanti investimenti sono inoltre previsti per dotare i colleghi e le strutture di soluzioni e “device” funzionali e semplici

Totale 2016-20

Investimenti*

31,4

*in Milioni di €

INIZIATIVE

BENEFICI

| | | | |
|-------------------------------|---------------------|--|--|
| One Phone | Fonia mobile | <ul style="list-style-type: none"> • Passaggio a servizio telefonico mobile con eliminazione fonia da desk per tutti (al netto di 2.000 colleghi stanziali) | <ul style="list-style-type: none"> • Produttività • Mobilità/flessibilità (flex work, nuovi modelli di agenzia) |
| | Refresh tecnologico | | |
| Digital Working | Nuovi device | <ul style="list-style-type: none"> • Tablet PC e nuovi smartphone • Webconferencing con clienti/partner esterni • Sistemi di condivisione per i nuovi spazi di collaboration nei building in deskshare • Accesso a posta e principali app BNL da tablet e smartphone personali | <ul style="list-style-type: none"> • Soddisfazione dei colleghi • Produttività • Abilitazione ai nuovi modelli di servizio DM2020 |
| | Collaboration | | |
| | BYOD | | |
| Next Generation Branch | Estensione wi-fi | <ul style="list-style-type: none"> • Incremento copertura wi-fi per dipendenti e clienti • Cambio tecnologico e disponibilità di banda fino a 25 volte l'attuale • Sostituzione cartellonistica con display con palinsesto coordinato centralmente (in progressivo rilascio con le aperture Asia/Europa) | <ul style="list-style-type: none"> • Eliminazione dell'obsolescenza • Flessibilità • Disponibilità di banda per collaboration/video • Eliminazione comunicazione cartacea in agenzia |
| | Banda per Agenzie | | |
| | Digital Signage | | |



IT Digital Transformation

Investimento sulle competenze digitali per sostenere il programma di trasformazione

| RUOLO | PRINCIPALI COMPETENZE DA SVILUPPARE |
|---------------------------------|---|
| Functional Analyst | <ul style="list-style-type: none">• Analisi funzionale e gestione della domanda• Digital Marketing• User Centered Design e Usability |
| IT Project Manager | <ul style="list-style-type: none">• Analisi funzionale• Cyber security - DevOps• Data Analytics• User Centered Design e Usability |
| Business Analyst | <ul style="list-style-type: none">• Analisi funzionale• Digital Marketing• Data Analytics• User Centered Design e Usability |
| Application Specialist | <ul style="list-style-type: none">• Cyber security• Data Analytics• Gestione di DB secondo le logiche BNL• User Centered Design e Usability |
| System Administrator | <ul style="list-style-type: none">• Cyber security• Gestione di DB secondo le logiche BNL• Lavorare con DB Oracle e SQL Server• SOA |
| Tutti i manager e collaboratori | <ul style="list-style-type: none">• Agile• Metodologie lean di approccio ai problemi e ai progetti• Cloud --- Big Data• User Experience Strategy / Design• Comunicazione efficace nei documenti tecnici |

IT Digital Transformation

Gli impatti sugli Organici per la Direzione IT nello scenario 2016-2020

Sintesi degli interventi da realizzare

▪ Programma di IT Digital Transformation

- ✓ Architettura sistemi informativi
- ✓ Processi e Modalità di lavoro
- ✓ Competenze e organizzazione

Sintesi impatto Cantieri (HCs)



AGENDA

- Perché le Linee di sviluppo al 2020
 - Dove siamo oggi: i risultati di BNL
 - I principi delle linee di sviluppo 2017-2020
 - **Iniziative sulle aree di business e di riorganizzazione al 2020 di BNL e BPI**
 - BNL
 - Retail & Private
 - Corporate
 - Crediti Problematici
 - Rischi
 - DIT
 - **Semplificazione Funzioni Centrali**
 - Servizi di Rete
 - BPI
 - Operations
 - Semplificazione Funzioni Centrali I
 - Direzione Risorse Umane
 - La gestione del cambiamento
-

Semplificazione delle funzioni centrali di BNL

Obiettivi e approccio

UNA DIREZIONE GENERALE SNELLA

di efficace supporto alla Rete anche nello sviluppo commerciale

SOSTENERE LO SVILUPPO DEI RICAVI

Semplificare attività e rifocalizzare risorse di DG sullo sviluppo dei ricavi e su nuove attività commerciali

CONTRIBUIRE ALLO SVILUPPO DELLA BANCA DIGITALE

Disporre di una "task force commerciale" che consenta di traghettare i nostri clienti dai canali / processi "fisici" a quelli digitali

Mapping attività e dimensionamenti

- Mappatura e analisi delle attività e prodotti finiti svolte dalle strutture di governo, indirizzo e controllo (e.g. end-user, tipologia di attività, frequenza, effort, priorità)
- Mappatura ed analisi degli attuali modelli di dimensionamento delle strutture commerciali e operative

← →
Aprile – Maggio '16

Definizione iniziative e ownership

- Definizione iniziative bottom up (proposte dalle singole Div/Dir) e Top Down (proposte dalla Piattaforma Organizzazione e Processi per eliminare duplicazioni, incrementare l'automazione, ottimizzare i processi e razionalizzare l'effort
- Stima potenziali benefici delle singole iniziative
- Identificazione dei responsabili delle iniziative per l'effettiva messa a terra

← →
Maggio – Luglio '16

Piano di implementazione & avvio

- Definizione piano di implementazione per ciascun cantiere
- Monitoraggio rispetto alle milestones della messa a terra delle singole iniziative
- Implementazione degli interventi IT per le principali iniziative di automazione identificate
- Realizzazione delle azioni di mobilità e formazione delle persone

← →
Entro fine '17



Semplificazione delle funzioni centrali di BNL

Aree di intervento e azioni individuate

AREE DI INTERVENTO

AZIONI (ESEMPLIFICATIVO*)

a

AUTOMAZIONE



- Interventi di automazione nell'ambito di:
 - valutazioni del merito credito per clienti Individuals e Small Business
 - controlli permanenti, centralizzando alcune attività
 - attività di monitoraggio del Credito (data entry iPeg)

b

**OTTIMIZZAZIONE
PROCESSI**



- Semplificazione del processo di Selezione
- Semplificazione della comunicazione interna: unico referente per comunicazione interna e echonet

c

**ELIMINAZIONE
DUPLICAZIONI**



- Centralizzazione dell'attività di monitoraggio delle performance nella struttura del Marketing & Metriche della Divisione
- Centralizzazione di tutte le attività di insourcing nella struttura di Acquisti di BPI (Procurement HuB)

d

**OTTIMIZZAZIONE
DELIVERABLE/
RIDUZIONE FREQUENZA**



- Ottimizzazione del reporting (es. CoR, RWA, unificazione reporting su asset quality)
- Riduzione della frequenza di emanazione della Carta delle Responsabilità

(*) Si riportano alcuni interventi più significativi in termini di efficientamento di risorse utilizzate e/o di processo. L'elenco non è esaustivo perché ogni Direzione/Divisione con un finetunign di processo – nell'ambito del progetto – ha individuato degli efficientamenti da realizzare

Semplificazione delle funzioni centrali di BNL

330 persone della DG da impiegare a supporto dei Piani di business delle Divisioni, dell'Operations e delle Funzioni specialistiche

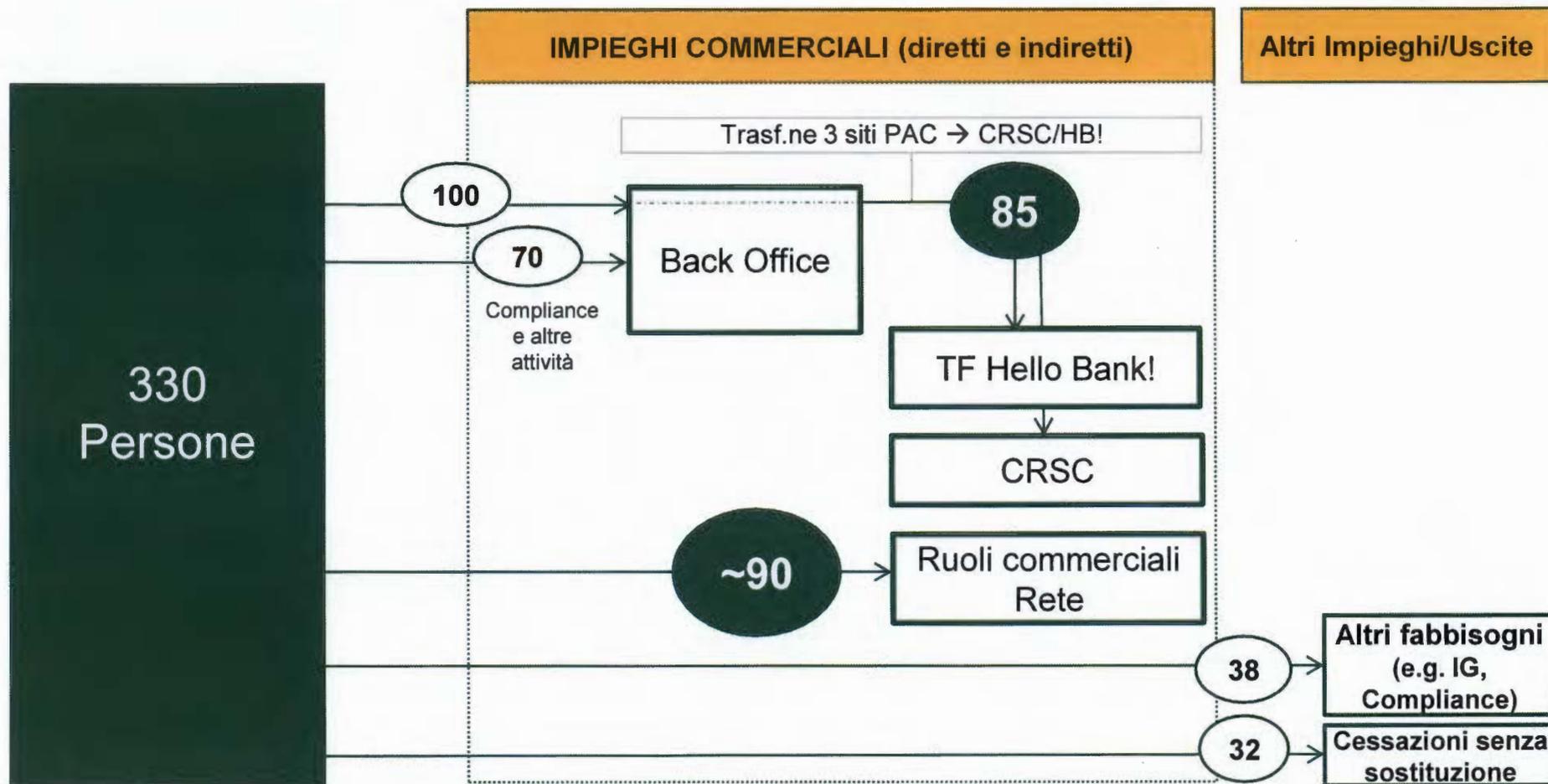
| Strutture | Baseline | TOTALE persone da riallocare | No progetti IT | Con progetti IT |
|--------------------------------------|--------------|------------------------------------|-------------------|--------------------|
| BNL - Divis. Retail e Private* | 1.165 | -125 | -63 | -62 |
| BNL - Direz. Rischi | 337 | -35 | -19 | -16 |
| BNL - Divis. Corporate | 319 | -26 | -26 | |
| BNL - Direz. Fin + ALM | 262 | -18 | -18 | |
| BNL Direz. RU | 101 | -22 | -22 | |
| BNL Direz. Ops. | 89 | -20 | -20 | |
| BNL - Direz. Immobiliare | 107 | -16 | -12 | -4 |
| BNL - Direz. Legale e Soc. | 61 | -5 | -5 | |
| BNL - Direz. Comunic. | 46 | -2 | -2 | |
| BNL - Media, Studi, Rel. Ist. | 30 | -1 | -1 | |
| BNL - DIT | 755 | -17 | -17 | |
| Totale strutture in perimetro | 3.272 | -287 | -205 | -82 |
| Strutture territoriali DRP | - | -43 | -9 | -34 |
| Totale | - | -330 | -214 | -116 |

Metodo di miglioramento continuo, possibili ulteriori azioni di semplificazione e revisione organizzativa

*comprende CRSC, Crediti e Controlli

Semplificazione delle funzioni centrali

Macro Piano di impiego delle persone: 175 ca persone della DG verranno dedicate alle attività commerciali



Semplificazione delle funzioni centrali

La riqualificazione delle persone verso ruoli commerciali verrà sostenuta da programmi specifici di formazione

Obiettivi...

- ✓ Accompagnare i colleghi nel cambiamento professionale, al fine di coinvolgerli ed ingaggiarli nello svolgimento delle nuove mansioni
- ✓ Rafforzare le competenze tecniche necessarie per lo svolgimento del nuovo ruolo
 - ✓ Acquisire gli skill comportamentali che il nuovo ruolo richiede
- ✓ Sostenerli nel cambiamento con coaching individuale su base volontaria

Percorso formativo...



Modalità di misurazione...

- ✓ Test ex-ante di orientamento sulle competenze tecniche da approfondire
- ✓ Test ex-post di verifica delle competenze tecniche acquisite
- ✓ Questionario di gradimento sui diversi moduli formativi
- ✓ Questionario di efficacia dopo 45 gg a cura dei responsabili diretti delle risorse coinvolte nel programma formativo
- ✓ Feedback del partecipante e del capo ricevente sul percorso di sostegno al cambiamento, laddove svolto

Circa 8.500 giornate di formazione previste



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

*se il partecipante ha un background professionale molto distante dal nuovo ruolo e/o necessità di supporto per affrontare il cambiamento

Semplificazione delle funzioni centrali

... e da un supporto al cambiamento per tutte le persone che devono affrontare una mobilità più complessa

Le caratteristiche di una mobilità complessa



Nuovo ruolo di media/elevata distanza rispetto al background professionale



Minore attitudine a gestire il cambiamento.



Approfondire con i partecipanti gli **impatti del cambiamento** esterno sulle reazioni emotive e psicologiche di ciascuno



Spostare il focus dell'individuo **dalla perdita e dal negativo alla visione dell'opportunità**



Accogliere il **vissuto emotivo** del partecipante

Scoprire talenti e qualità essenziali, spostando il focus da status e riconoscimenti esterni alla espressione del proprio talento personale



Costruire una nuova vision: aiutare a ridefinire un set di obiettivi personali e professionali nell'ambito di una realtà in cambiamento

Aiutare a definire il **'piano di azione personale'**.

Obiettivi del colloquio

I colleghi hanno la possibilità di utilizzare questa opportunità in modo volontario

Semplificazione delle funzioni centrali

Gli impatti sugli Organici per le Funzioni Centrali BNL nello scenario 2016-2020

Sintesi degli interventi da realizzare

- Semplificazione dei processi delle funzioni centrali per migliorare operatività e liberare risorse da dedicare allo sviluppo commerciale, in particolare attraverso:
 - Automazione di attività
 - Ottimizzazione di processo
 - Eliminazione duplicazioni e/o sovrapposizioni operative
 - Ottimizzazione deliverable e/o riduzione della frequenza di esecuzione/pubblicazione

Sintesi impatto Cantieri (HCs)



AGENDA

- Perché le Linee di sviluppo al 2020
 - Dove siamo oggi: i risultati di BNL
 - I principi delle linee di sviluppo 2017-2020
 - **Iniziative sulle aree di business e di riorganizzazione al 2020 di BNL e BPI**
 - BNL
 - Retail & Private
 - Corporate
 - Crediti Problematici
 - Rischi
 - DIT
 - Semplificazione Funzioni Centrali
 - **Servizi di Rete**
 - BPI
 - Operations
 - Semplificazione Funzioni Centrali I
 - Direzione Risorse Umane
 - La gestione del cambiamento
-

Servizi di Rete

Nel mese di Settembre 2016 in BNL sono state confermate 130 persone in esubero: 93 del Retail, 17 del Corporate, 18 dei Rischi, 2 delle Functions

Gli ambiti e le iniziative che hanno determinato esuberi

Affinamenti organizzativi

Iniziative di razionalizzazione di ruoli di Rete Retail quali la chiusura di 8 Hub e 25 chiusure di agenzie
Impatto: 32 HCs

Modifica ruoli e portafogli

Iniziative che hanno generato posizioni strutturalmente in sovradimensionamento non riutilizzabili su ruoli di fabbisogno per le differenti esigenze sia dal punto di vista delle competenze professionali sia dal punto di vista geografico.
Impatto: 98HCs

| REGIONE | POLO | HCs | FTE |
|----------------|-----------|-----|-----|
| Abruzzo | Rischi | 2 | 1,5 |
| | | | |
| Basilicata | Retail | 2 | 1,0 |
| | | | |
| Calabria | Retail | 6 | 5,6 |
| | Rischi | 2 | 2,0 |
| | | | |
| Campania | Corporate | 1 | 1,0 |
| | Retail | 1 | 1,0 |
| Emilia Romagna | Retail | 9 | 7,9 |
| | Rischi | 6 | 5,7 |
| | | | |
| Friuli | Retail | 2 | 0,9 |
| | | | |
| Lazio | Functions | 1 | 1,0 |
| | Retail | 11 | 8,4 |
| | Rischi | 1 | 1,0 |
| Liguria | Retail | 5 | 4,5 |
| | | | |
| Lombardia | Retail | 12 | 7,9 |
| | Rischi | 1 | 1,0 |
| Marche | Corporate | 5 | 5,0 |
| | Retail | 5 | 4,8 |
| | | | |

| REGIONE | POLO | HCs | FTE |
|---------------------------|-----------|------------|--------------|
| Molise | Retail | 1 | 1,0 |
| | | | |
| Piemonte | Corporate | 1 | 1,0 |
| | Retail | 2 | 1,4 |
| | Rischi | 2 | 2,0 |
| Puglia | Retail | 6 | 5,1 |
| | Rischi | 1 | 1,0 |
| Sardegna | Corporate | 2 | 1,5 |
| | Retail | 6 | 4,8 |
| | Rischi | 2 | 2,0 |
| Sicilia | Corporate | 5 | 4,6 |
| | Retail | 9 | 7,8 |
| Toscana | Corporate | 2 | 1,8 |
| | Retail | 6 | 5,2 |
| | Rischi | 1 | 1,0 |
| Umbria | Corporate | 1 | 0,8 |
| | Retail | 2 | 1,2 |
| Veneto | Functions | 1 | 1,0 |
| | Retail | 7 | 5,8 |
| Totale complessivo | | 130 | 109,0 |

Principali attività di impiego

- Polivalenza
- Task Force
- Attività strutturali

Modalità di on boarding

- Le persone entrano in squadra attraverso:
- Processo gestionale di **presa in carico da attività marginali**
 - Percorso **formativo ritagliato ad hoc** sul profilo della singola persona e delle attività che svolgerà
 - **L'assegnazione ad attività di task force**
 - La **progressiva destinazione a polivalenza o attività strutturale**



Servizi di Rete

Gli impatti sugli Organici per la Direzione Servizi di Rete nello scenario 2016-2020

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)



AGENDA

- Perché le Linee di sviluppo al 2020
 - Dove siamo oggi: i risultati di BNL
 - I principi delle linee di sviluppo 2017-2020
 - **Iniziative sulle aree di business e di riorganizzazione al 2020 di BNL e BPI**
 - BNL
 - Retail & Private
 - Corporate
 - Crediti Problematici
 - Rischi
 - DIT
 - Semplificazione Funzioni Centrali
 - Servizi di Rete
 - BPI
 - **Operations**
 - Semplificazione Funzioni Centrali I
 - Direzione Risorse Umane
 - La gestione del cambiamento
-

Operations

Obiettivi e leve al 2020



Operations

Nel periodo 2017 – 2020 prevediamo di aumentare la produttività e recuperare 280 persone attraverso tre specifiche leve ...

GPAC rete
Risorse recuperate nel
periodo 2017 - 2020

280

BPR

- Re ingegnerizzazione e digitalizzazione dei processi in ottica end to end

new

Robotica

- La Robotica è finalizzata ad automatizzare **attività ripetitive e a basso valore aggiunto**, caratterizzate da **assenza di discrezionalità del collega** che le realizza.

IT

- L'implementazione di **progetti IT** è finalizzata **all'evoluzione degli applicativi** a supporto delle lavorazioni di Back Office e la **messa in sicurezza delle procedure sottostanti**

Operations

... con dei vantaggi per i colleghi interessati ed investimenti significativi ...

Vantaggi per i colleghi

Investimenti

BPR

- **Semplifica il lavoro dei colleghi**
- **Incrementa la consapevolezza del processo**
- **Riduce i rischi operativi**
- **Migliora i tempi di risposta**

~4.000 gg/uu
all'anno per il
programma paperless
nel triennio 2017-19

Robotica

- **Riduce il tempo da dedicare ad lavorazioni a basso valore aggiunto**
- **Riduce i rischi operativi**

~€ 900k all'anno
per sviluppi IT e
licenze

IT

- **Abilita il cambiamento dell'esperienza cliente supportando l'evoluzione del modello operativo Banca in ottica digitale**
- **Supporta il reengineering dei processi E2E finalizzato ad incrementare la customer advocacy e a mettere in sicurezza l'operatività (anche sotto il profilo della conformità)**

~5.000 gg/uu
all'anno



Operations

... consentendo di finanziare la forza lavoro aggiuntiva - 200 FTE - necessaria per sostenere la crescita dei volumi di business e nuove attività di Compliance

| Principali driver di crescita volumi |
|---|
| Migrazione verso HB!: Incremento attività legata alla migrazione della clientela |
| Incremento attività legate alla nuova Global Policy in ambito KYC |
| Aumento delle erogazioni di Mutui Fondiari |
| Credito: <ul style="list-style-type: none">✓ Retail: aumento delle erogazioni Artigiancassa e del BT Retail✓ Corporate: aumento dell'utilizzato BT Corporate, dell'operatività estero e dell'andamento degli impegni su crediti di firma✓ Post Erogazione: Aumento stock dei mutui fondiari individuals e del portafoglio crediti |
| Trade e Payment: aumento dell'operatività estero |
| Financial advisory: Aumento del flusso clientela per effort Entrata in Relazione ; incremento stock clienti per effort su dispositive |
| Securities: aumento dell'AuM a piano (APAC Investimenti) |
| Anticipo Fatture: Aumento dell'utilizzato BT corporate e retail (mercato domestico) e dell'operatività estero |
| Nuove attività Compliance (es. Hermes/Roosevelt dal 2017) |



Operations

Continueremo nell'utilizzo della polivalenza per gestire i momenti di «picco», valorizzando le 345 persone che possono supportare tutte le Unità Operative ...

- Principali ambiti coperti dalla polivalenza -



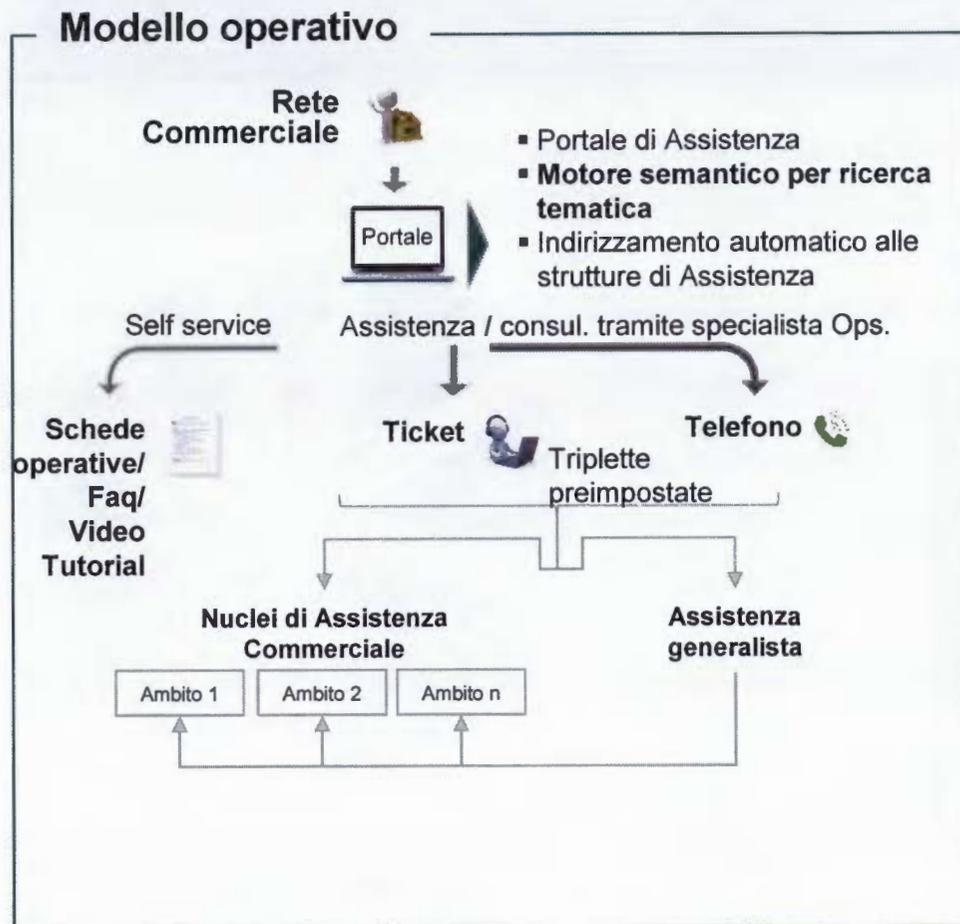
| Distribuzione per GPAC di appartenenza | |
|--|---------------------|
| | Persone polivalenti |
| GPAC NORD | 161 |
| GPAC ROMA | 94 |
| GPAC CENTRO SUD | 90 |
| Totale | 345 |

L'evoluzione del bacino in termini di numero e ambiti sarà funzione delle esigenze del business e delle sinergie tra unità produttive

***Tempestiva risposta alle esigenze del business anche nei momenti di «picco»
Qualità al cliente assicurando il rispetto dei livelli di servizio***

Operations

... e nel consolidare e focalizzare il modello di assistenza e consulenza commerciale verso i colleghi e i clienti



Principali risultati raggiunti

- 26 team di Assistenza Specialistica implementati su 31 a piano
- 171 persone coinvolte in attività di assistenza
- 2.175 ore di Formazione erogata (169 persone)
- One Call Solution > 93%
- Customer Satisfaction: a luglio su circa 2.600 feedback ricevuti dai colleghi che hanno aperto un ticket, 93% soddisfatti della risposta
- Rispetto SLA: durante il primo semestre del 2016, circa il 97% dei ticket è stato evaso entro il target
- ~ 2.191 FAQ redatte in autonomia dagli uffici del back office

Operations

La riconversione dei siti di Mestre, RC e Cosenza consentirà di riqualificare, senza mobilità geografica, 66 persone su ruoli commerciali

| Obiettivi | Soluzioni | Persone | Tempi |
|---|---|-------------------------------------|---|
| 1 Rafforzamento complessivo dell'organico del CRSC: <i>nuovo polo CRSC a Mestre</i> | <ul style="list-style-type: none">▪ Apertura nuovo CRSC a Mestre con la riconversione dell'attuale sito Operations di Mestre attraverso:<ul style="list-style-type: none">· Polarizzazione delle attività di back-office di Mestre (Bonifici domestici e Anticipo Fatture Italia) a Roma· Reimpiego delle risorse (da Operations Mestre BPI a nuovo Polo CRSC BNL, da DG BNL/BPI a GPAC Roma BPI, da Poli CRSC a rete commerciale) senza mobilità geografica | 44 Mestre | Go-live CRSC Mestre (formazione) Gennaio '17 |
| 2 Sviluppo della Banca Digitale: <i>nuovi Hub Hello Bank a Cosenza e Reggio Calabria</i> | <ul style="list-style-type: none">▪ Apertura 2 Hub Hello Bank a Cosenza e Reggio Calabria con la riconversione degli attuali siti Operations<ul style="list-style-type: none">· Polarizzazione su Roma delle attività di back-office di Cosenza e Reggio (B.O. ex-Findomestic su gestione recessi assicurativi, perfezionamento contratti, indagine sui clienti e - in polivalenza – B.O.Hello Bank)· Reimpiego risorse sulle piazze (da Operations BPI a nuovi HUB HB! BNL) | 15 – Reggio Calabria 7 – Cosenza | Go-live HUB Hello Bank (formazione) Giugno'17 |

Le persone saranno accompagnate – come fatto per i siti di Bologna e di Firenze - da una formazione tecnica e da un affiancamento per acquisire le nuove modalità di lavoro (da 20 a 50 gg di formazione per ciascun collega)

Operations

La qualità dei servizi per garantire un'eccellente customer experience viene sostenuta dal programma WCB ...

Il **WCB** (*World Class Banking*) è una metodologia «lean» che integra l'approccio ACE con l'analisi della Qualità (difetti) e dei Costi (sprechi e attività a non valore) facendo leva sul coinvolgimento diretto dei Responsabili e dei Gestori della produzione mediante Workshop focalizzati

Formazione

persone che hanno partecipato ad attività formative sul metodo

~170

Qualità cliente

APAC con analisi dei difetti, degli sprechi e delle attività non a valore attivate nel 2016

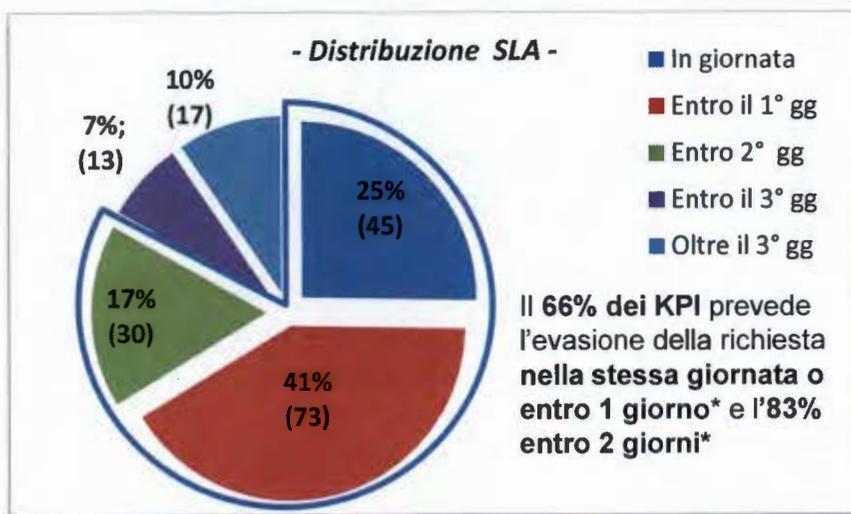
~15

Il WCB mira alla qualità delle operazioni tramite coinvolgimento dei gestori della produzione, creazione di valore e soddisfazione del cliente

Operations

... viene misurata tramite circa 300 livelli di servizio (SLA) concordati con la Rete e le Divisioni ...

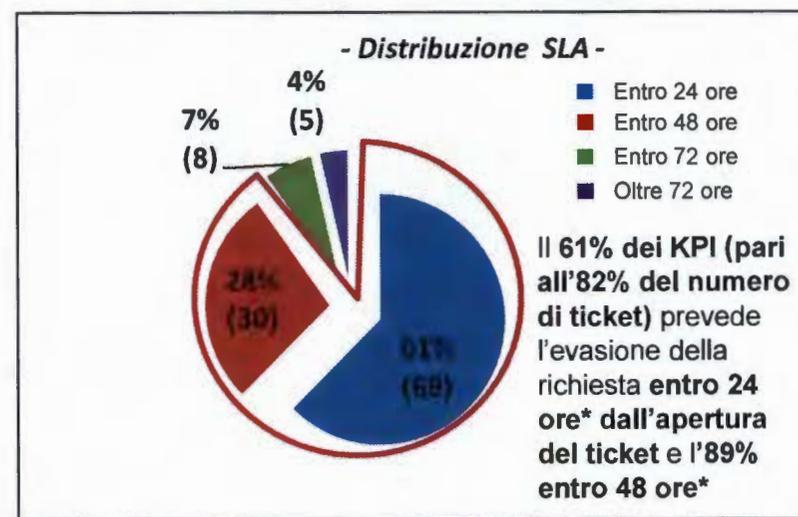
178 KPI di Produzione



Rispetto degli in SLA

90%

112 KPI di Assistenza



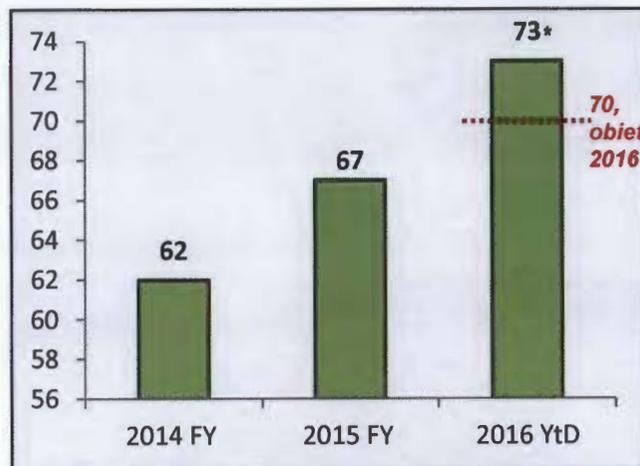
Rispetto degli SLA

96%

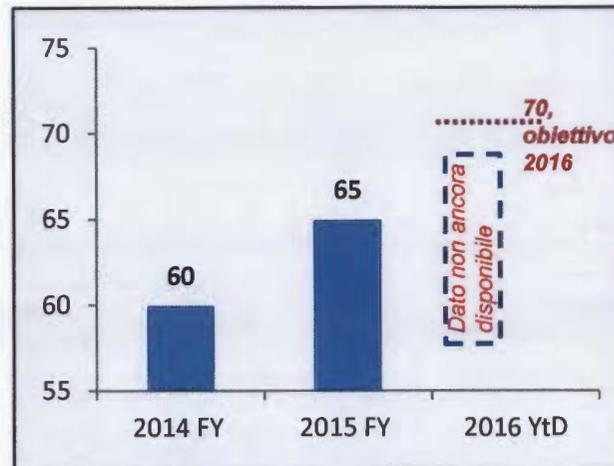
* Tutti gli SLA vengono espressi come «valori discreti» cioè come numero di giornate lavorative dalla ricezione dell'input, entro cui la singola pratica deve essere evasa

Operations

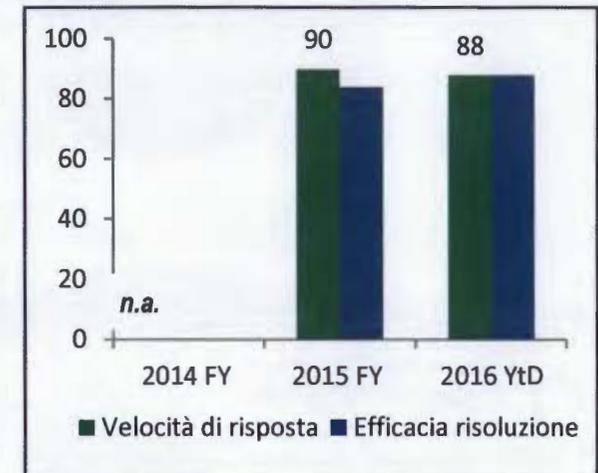
... e specifiche indagini di Customer Satisfaction per capire dove migliorare e supportare la BNL ad essere riconosciuta come la «banca più raccomandata»



Customer Satisfaction Retail (max 100)



Customer Satisfaction Corporate (max 100)



Produzione e Assistenza commerciale

*Aggiornamento periodico delle domande dell'indagine
Frequenza 2 volte l'anno
Obiettivo > 70 con tutte le APAC almeno sopra 65*

**Prossima rilevazione delle Customer interne con misurazione NPS.
Pilota di recall in corso su alcune APAC per attività di assistenza**

Operations

La formazione a supporto della trasformazione

| RUOLO | PRINCIPALI COMPETENZE DA SVILUPPARE |
|---------------------------------------|--|
| Dir GPAC, Resp Apac, UP/UAC | <ul style="list-style-type: none">• Sviluppo manageriale, gestione dei vari collaboratori e delle casistiche critiche• Neo-manager: percorso dedicato su gestione collaboratori, feedback continui, conoscenza giuslavoristica |
| Gestori Produzione | <ul style="list-style-type: none">• Agg. processi e procedure• Efficacia operativa e gestione della complessità• Evoluzione e digitalizzazione |
| Gestori Assistenza Commerciale | <ul style="list-style-type: none">• Agg. processi, procedure, canali• Sviluppo delle abilità relazionali per la gestione efficace della soddisfazione del cliente• NPS, problem solving |
| Specialist | <ul style="list-style-type: none">• Sviluppo abilità relazionali e di gestione dei team progettuali per Team Leader ACE.• Negoziazione avanzata e strategica per Buyer• Master consulenza innovativa per Scenario & Consulting |
| Tutti i manager e collaboratori | <ul style="list-style-type: none">• Manager: sviluppo manageriale e focus squadra coerente con obiettivi BNL 2020 e leadership inclusiva• Tutti: focus su obiettivi BNL 2020 e comportamenti inclusivi |

Operations

Gli impatti sugli Organici per la Direzione Operations nello scenario 2016-2020

Sintesi degli interventi da realizzare

- Aumento della produttività attraverso
 - ✓ Re ingegnerizzazione e digitalizzazione dei processi in ottica end to end
 - ✓ Introduzione di livelli di automatizzare su attività ripetitive e a basso valore aggiunto per migliorare operatività
 - ✓ Miglioramento degli strumenti a supporto delle lavorazioni di Back Office

- Sviluppo nuove attività e/o aumento dei volumi conseguenti ai piani di business

- Incremento attività legate alla nuova Global Policy in ambito KYC

- Riconversione dei siti di Mestre, Reggio Calabria e Cosenza su ruoli commerciali

Sintesi impatto Cantieri (HCs)



AGENDA

- Perché le Linee di sviluppo al 2020
- Dove siamo oggi: i risultati di BNL
- I principi delle linee di sviluppo 2017-2020
- **Iniziative sulle aree di business e di riorganizzazione al 2020 di BNL e BPI**
 - BNL
 - Retail & Private
 - Corporate
 - Crediti Problematici
 - Rischi
 - DIT
 - Semplificazione Funzioni Centrali
 - Servizi di Rete
 - BPI
 - Operations
 - **Semplificazione Funzioni Centrali**

Direzione Risorse Umane

- La gestione del cambiamento
-

Semplificazione delle funzioni centrali di BPI

La semplificazione delle funzioni centrali a supporto dell'Operations

Il progetto di semplificazione delle funzioni centrali di BPI è parte integrante del programma già descritto per BNL e ne condivide obiettivi, approccio e modalità di realizzazione e leve attivate per accompagnare le persone al cambiamento.

| Strutture | Baseline | TOTALE persone da riallocare | No progetti IT | Con progetti IT |
|------------------------------|------------|------------------------------------|-------------------|--------------------|
| BPI - Direz. RU | 109 | -3 | -3 | |
| BPI - Assistenza ai Colleghi | 131 | -15 | -15 | |
| BPI - Direz. Servizi Imm. | 160 | -16 | -16 | - |
| BPI - Direz. Workout | 156 | -2 | -2 | |
| BPI - Direz. Ops. | 189 | -4 | -4 | |
| Totale | 745 | -40 | -40 | |

Le persone, al netto delle uscite, saranno impiegate su attività dell'Operations

*comprende CRSC, Crediti e Controlli

Semplificazione delle funzioni centrali

Gli impatti sugli Organici per le Funzioni Centrali BPI nello scenario 2016-2020

Sintesi degli interventi da realizzare

- Semplificazione dei processi delle funzioni centrali per migliorare operatività e liberare risorse da dedicare allo sviluppo commerciale, in particolare attraverso:
 - Automazione di attività
 - Ottimizzazione di processo
 - Eliminazione duplicazioni e/o sovrapposizioni operative
 - Ottimizzazione deliverable e/o riduzione della frequenza di esecuzione/pubblicazione

Sintesi impatto Cantieri (HCs)



AGENDA

- Perché le Linee di sviluppo al 2020
- Dove siamo oggi: i risultati di BNL
- I principi delle linee di sviluppo 2017-2020
- **Iniziative sulle aree di business e di riorganizzazione al 2020 di BNL e BPI**
 - BNL
 - Retail & Private
 - Corporate
 - Crediti Problematici
 - Rischi
 - DIT
 - Semplificazione Funzioni Centrali
 - Servizi di Rete
 - BPI
 - Operations
 - Semplificazione Funzioni Centrali

Direzione Risorse Umane

- La gestione del cambiamento

Direzione Risorse Umane

Le linee di sviluppo 2017-2020: cosa si chiede a HR

AZIENDA

- Far sì che tutte le Persone comprendano appieno la trasformazione in atto, sentendo ed agendo il cambiamento come protagonisti ed incrementando engagement e Advocacy
- Contribuire a indirizzare verso i mestieri di oggi e di domani le Persone, investendo sulla loro formazione, ingaggio e motivazione affinché supportino la realizzazione degli obiettivi aziendali
- Rafforzare il livello della leadership di tutti i manager perché siano in grado di guidare la trasformazione richiesta dalle linee di sviluppo 2017-2020, nella piena responsabilità delle persone che gestiscono, con un approccio inclusivo
- Svolgere il mestiere HR in modo efficace ed efficiente, allocando gli investimenti HR per creare Valore nel tempo

PERSONE

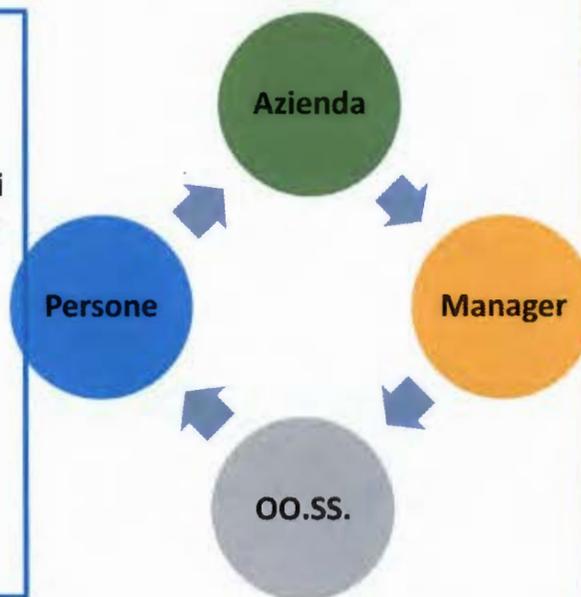
- Avere gli strumenti e i supporti che mi consentano di gestire la trasformazione del mio mestiere di oggi e di accrescere le competenze utili per il mio lavoro di domani
- Essere riconosciuto per il Valore generato nel mio lavoro e di sentirmi parte del progetto che ci porterà ad essere la Banca più raccomandata da clienti e colleghi
- Bilanciare la mia professione con la mia vita privata, accompagnarmi nell'affrontare i nuovi modi di lavorare che l'azienda mi mette a disposizione grazie all'innovazione tecnologica e al digitale

OO.SS.

- Condividere un dialogo aperto fra Azienda e OO.SS., sia a livello centrale sia a livello territoriale
- Essere interlocutore attento alle istanze
- Indirizzare la coerente applicazione degli accordi nelle opportune sedi aziendali

MANAGER

- Poter contare su strumenti e supporti che mi consentano di gestire la trasformazione richiesta ad ogni Persona del mio team, rafforzando l'autonomia di ciascuno
- Supportarmi nel pianificare la forza lavoro disponibile, trovando soluzioni che tengano conto degli effetti sui ricavi e sui costi
- Contribuire alla messa a terra di una Job Rotation sostenibile, che crei Valore per le persone e contribuisca alla loro impiegabilità nel tempo
- Sostenermi nell'evoluzione del mio mestiere per realizzare gli obiettivi manageriali in un contesto discontinuo



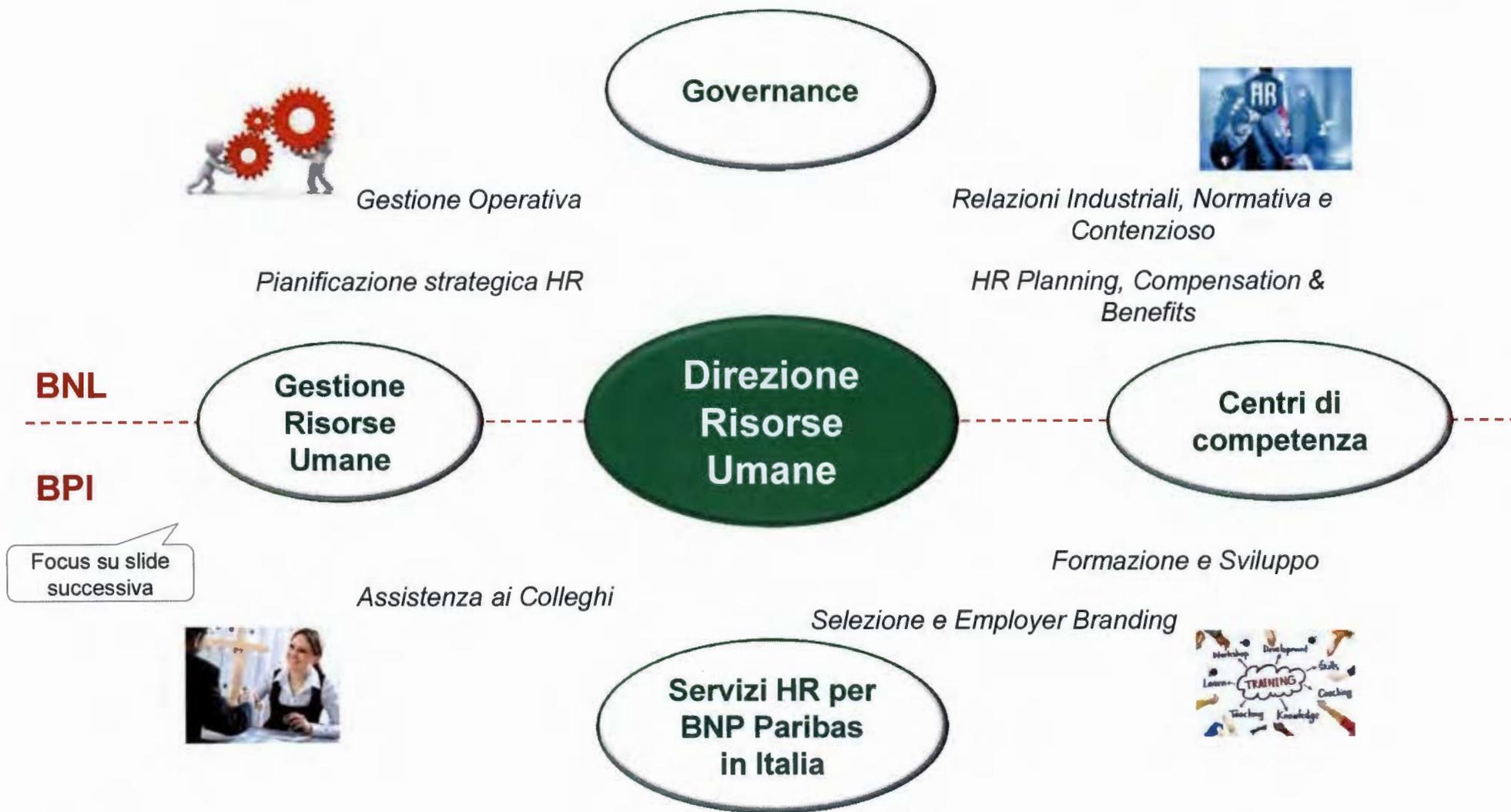
Direzione Risorse Umane

Le linee di sviluppo 2017-2020: cosa deve fare HR



Direzione Risorse Umane

Come HR evolve per rispondere alla trasformazione 2017-2020



Direzione Risorse Umane

HR Business Partner: l'evoluzione del ruolo abilita la trasformazione a breve e medio termine

Nuovo ruolo di HR Business Partner

- Contribuire a indirizzare verso i mestieri di oggi e di domani le Persone, investendo sulla loro formazione, ingaggio e motivazione affinché supportino la realizzazione degli obiettivi aziendali
- Raccogliere e analizzare i fabbisogni formativi e di riqualificazione professionale, promuovendo gli strumenti per lo sviluppo delle competenze e dei comportamenti, coerenti con le richieste del mercato e dei clienti
- Presidiare i costi e promuovere l'efficienza
- Diffondere la nuova cultura manageriale, orientata alla piena espressione del potenziale di tutte le persone in modo inclusivo
- Concorrere alla corretta implementazione, dei processi e degli strumenti HR
- Presidiare le politiche del lavoro, delle relazioni sindacali, della normativa giuslavoristica e del processo disciplinare

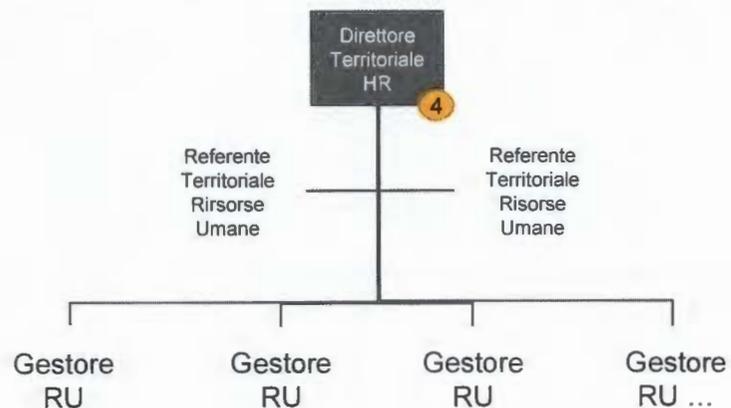
Supporto alla nuova interpretazione del ruolo con percorso formativo specifico



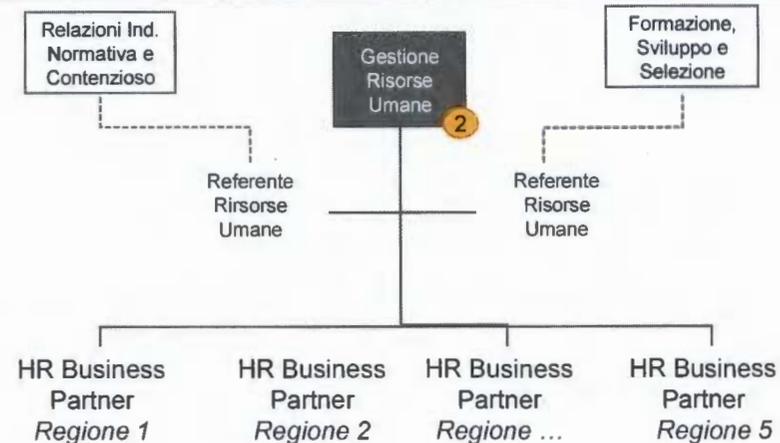
Direzione Risorse Umane

HR Business Partner: la presenza in Rete è coerente con la nuova organizzazione aziendale, vicino a Business e Persone (1/2)

AS IS DRU – GESTIONE INDIVIDUALE



TO BE DRU – GESTIONE RISORSE UMANE



Vicino a Business e Persone

Da 4 Direzioni Territoriali

a 2 coordinamenti geografici



Direzione Risorse Umane

HR Business Partner: la presenza in Rete è coerente con la nuova organizzazione aziendale, vicino a Business e Persone (2/2)

| Gestione Risorse Umane | HR Business Partner | Regione Retail | Regione Corp. | SCO Retail | SCO Corp | Monit. Rischi | Crediti Problematici |
|------------------------|----------------------------------|---------------------------------|------------------------------|------------------|------------------------|---------------|----------------------|
| Nord | 1 Piemonte, Val D'Aosta, Liguria | Piemonte, Val D'Aosta e Liguria | Piemonte e Liguria | Nord Ovest | Piemonte e Liguria | Nord Ovest | Nord Ovest |
| | 2 Lombardia | Lombardia | Lombardia GGCC Nord Ovest | | Lombardia | | |
| | 3 Veneto, Friuli VG, Trentino AA | Triveneto | Triveneto | Nord Est | Triveneto | Nord Est | Nord Est |
| | 4 Emilia Romagna, Marche | Emilia Romagna e Marche | Emilia Adriatica | | Emilia Adriatica | | |
| | 5 Toscana, Umbria | Toscana e Umbria | Toscana e Umbria | Centro** | Toscana e Umbria | Centro** | Centro** |
| Centro Sud | 6 Abruzzo, Puglia, Molise* | Abruzzo, Molise e Puglia | Emilia Adriatica | Centro Sud - Est | Emilia Adriatica | Sud | Sud |
| | 7 Campania, Basilicata | Campania e Basilicata | PPAA Sud Sud | Sud | PPAA Centro Sud Sud | | |
| | 8 Calabria, Sicilia | Calabria e Sicilia | | | Sud | | |
| | 9 Roma | Roma | PPAA Centro | Centro | PPAA Centro Sud | Centro | Centro |
| | 10 Lazio, Sardegna | Lazio e Sardegna | Lazio e Sardegna | | Lazio e Sardegna | | |

*solo per Molise: Corp e SCO Corp: Sud
 **: duplicati per agevolare vista organizzativa

Direzione Risorse Umane

Il nuovo modello organizzativo HR per abilitare la trasformazione a breve e medio termine migliorando efficacia ed efficienza

Linee guida

- 1 Allocare in modo puntuale alcune attività di “governance” tra BNL e BPI e all’interno di BPI stessa.
- 2 Costruire le condizioni per supportare il Business nella pianificazione delle azioni richieste dalle linee di sviluppo 2017-2020.
- 3 Accorpate le attività legate alla gestione dei dati e dei reporting, oggi distribuite su più strutture
- 4 Rafforzare il presidio dei rischi operativi e di conformità

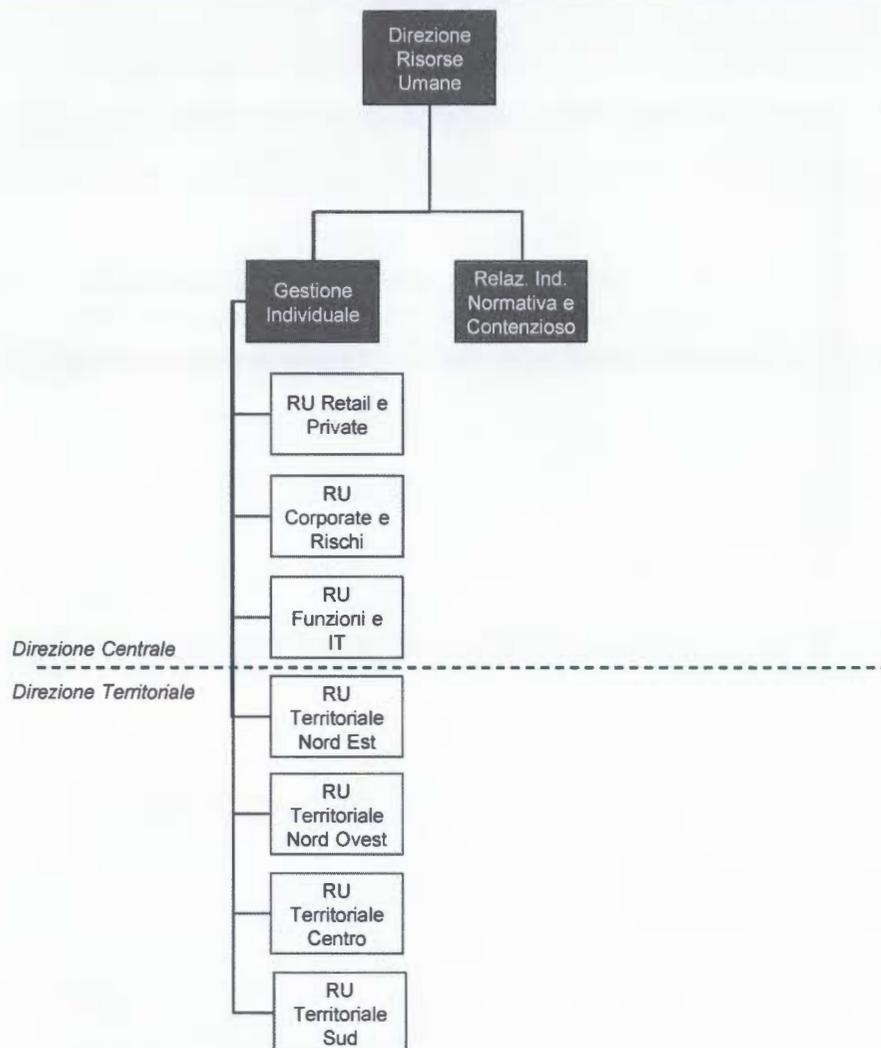
Interventi prioritari

- 1 Relazioni Industriali, Normativa Contenzioso, Compensation & Benefits, Budget & Planning vengono ricollocate in DRU di BNL già esistente. Assistenza ai Collegi HR viene ricollocata in DRU di BPI.
- 2 «Pianificazione Strategica HR»: nuova struttura per assicurare la vista integrata dei progetti di business della Banca e le loro ricadute HR ed esserne partner abilitante, anche indirizzando la mobilità e la formazione delle persone verso le aree prioritarie. Gestione dei progetti di trasformazione della DRU, in coordinamento con la Capogruppo.
- 3 «HR Planning, Compensation & Benefits»: nuova struttura che si crea dall’accorpamento di “Compensation & Benefits” e “Budget & Planning” per accentrare le competenze di gestione dei dati e di predisposizione della reportistica HR.
- 4 “Gestione Operativa” in BNL: nuova struttura per rafforzare il presidio dei processi, delle policy, dei rischi operativi e dei controlli, contribuendo al disegno di processi HR end-to-end in coerenza con le policy di Gruppo.

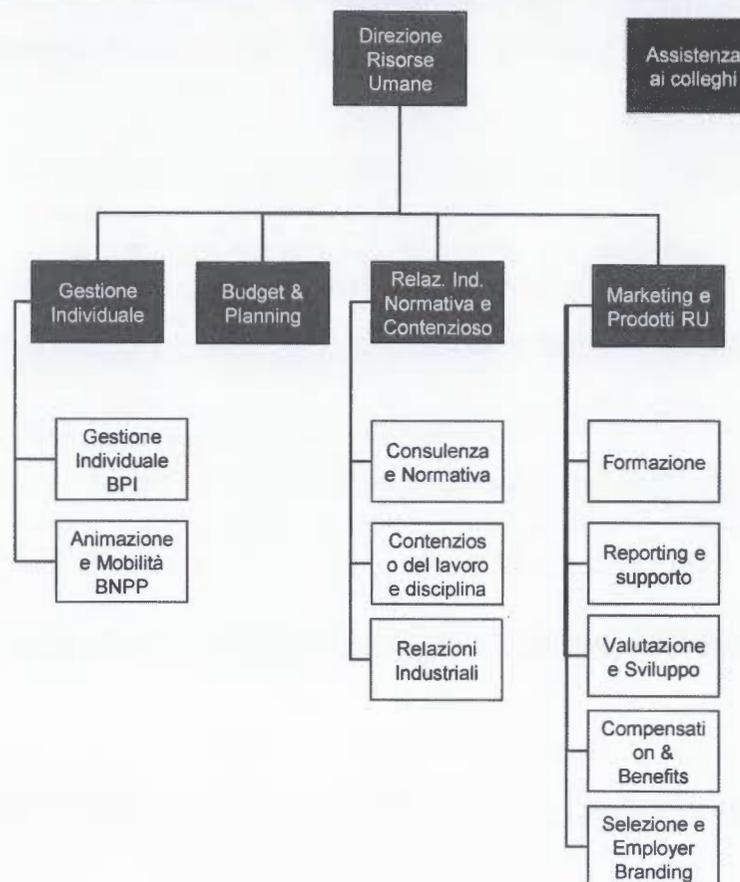
Direzione Risorse Umane

Assetto Organizzativo AS IS

AS IS DRU - BNL



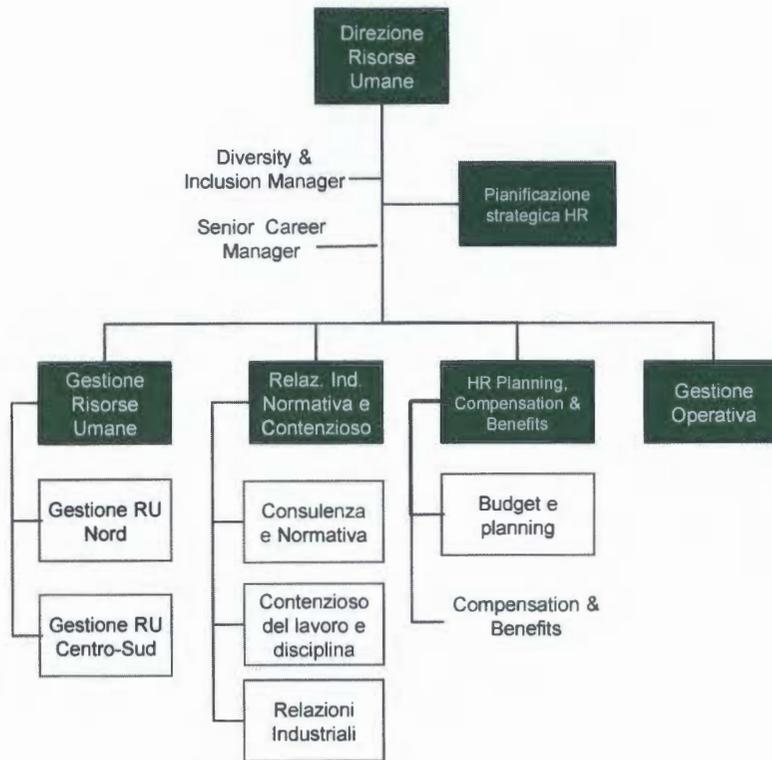
AS IS DRU E AC- BPI



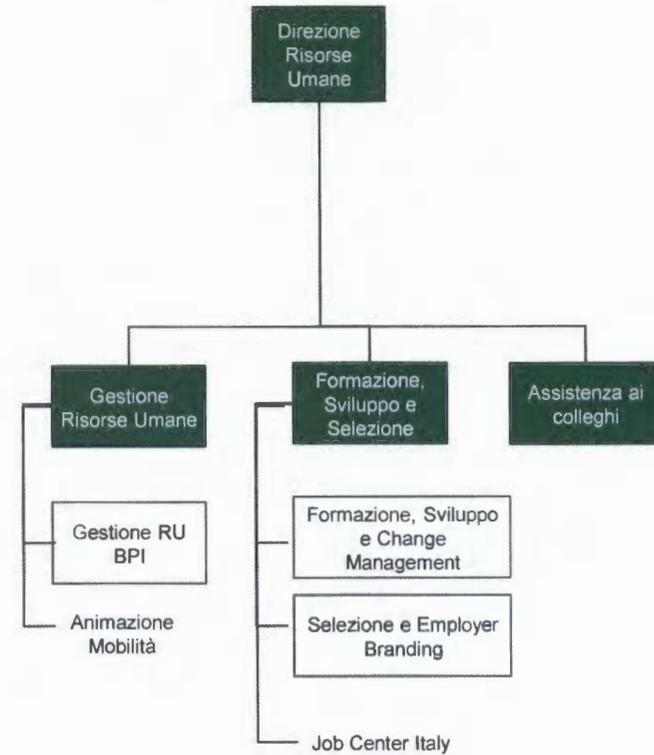
Direzione Risorse Umane

Assetto Organizzativo TO BE

TO BE DRU - BNL



TO BE DRU - BPI



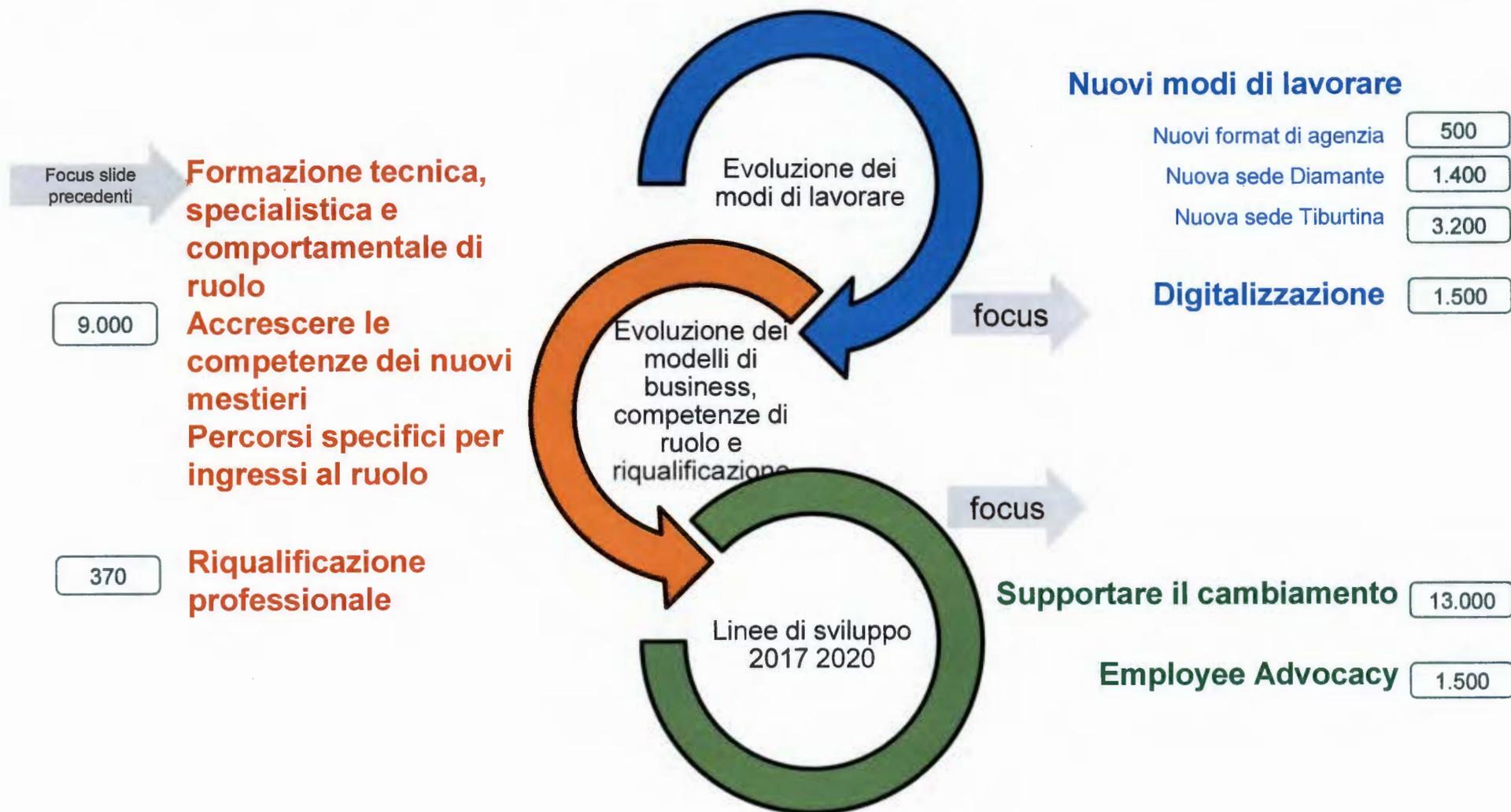
AGENDA

- Perché le Linee di sviluppo al 2020
 - Dove siamo oggi: i risultati di BNL
 - I principi delle linee di sviluppo 2017-2020
 - Iniziative sulle aree di business e di riorganizzazione al 2020 di BNL e BPI
 - BNL
 - Retail & Private
 - Corporate
 - Crediti Problematici
 - Rischi
 - DIT
 - Semplificazione Funzioni Centrali
 - Servizi di Rete
 - BPI
 - Operations
 - Semplificazione Funzioni Centrali
- Direzione Risorse Umane

- **La gestione del cambiamento**

La gestione del cambiamento

Supportare la trasformazione dell'Azienda sviluppando le competenze e i nuovi modi di lavorare. Ingaggiare Persone e Manager perché ne siano protagonisti



Stima num persone coinvolte nel 2017

La gestione del cambiamento

Il cambiamento sarà supportato da azioni HR che aiuteranno a mettere le basi per una piena ed efficace interpretazione dello stesso...

OBIETTIVI

RISULTATI

SUPPORTO AL CAMBIAMENTO

- Condividere con **tutte le persone** della Banca la nuova **strategia** di sviluppo per il **2017-2020**, diffondendo una **cultura aziendale** coerente.
- **Spiegare** alle persone il **perché dei cambiamenti** in atto e rendere **consapevole** ciascuno del ruolo fondamentale che ricopre.

EVOLUZIONE PERFORMANCE MANAGEMENT

- Definire «**nuovi comportamenti**» da porre alla base del ciclo di **valutazione professionale 2017-2018** in coerenza con le linee di sviluppo.
- Abbandonare la logica della valutazione professionale come momento «unico» di valutazione e **diffondere il metodo del feedback continuo**.

INTERVENTI PER I MANAGER

- Rafforzare la **capacità di promuovere, gestire e sostenere la trasformazione**.
- Sostenere i manager **nell'evoluzione del loro mestiere**, che cambia con i nuovi modi di lavorare e i nuovi lavori.
- **Rafforzare la consapevolezza di essere responsabili della gestione e della piena espressione del potenziale di tutte le persone, in modo inclusivo**.

- **Comportamenti agiti, coerenti** con i bisogni dei clienti
- **Nuovi comportamenti**, definiti «bottom up», che costituiranno gli **obiettivi** del prossimo ciclo di **Dialogo 2017-2018**
- **Valutazione professionale annuale coerente** con le linee di sviluppo 2017-2020
- **Cultura e metodo del feedback continuo, frequente e di qualità**, anche attraverso l'utilizzo mirato del 180/360
- **Comportamenti manageriali coerenti**, pensati bottom-up dai manager stessi, **da agire in profondità e da discutere** durante il ciclo di valutazione 2017-2018
- **Essere manager inclusivi di tutte le persone del team**, favorendone l'accettazione della trasformazione e la crescita personale e professionale, il loro ingaggio in modo dinamico.
- **Percorso formativo dedicato ai manager neo-nominati**



Se comprendiamo i cambiamenti in atto siamo:

- **Attivi e focalizzati nel realizzare** l'implementazione della strategia aziendale
- **Attori ingaggiati** del processo in corso

La gestione del cambiamento

... coinvolgendo i colleghi a sperimentare i nostri prodotti e servizi più innovativi per sentirsi sicuri di poterne parlare ad amici e conoscenti

Obiettivi...

- Offrire un percorso in cui **raccontare quello che l'Azienda offre e come** in termini di servizio ai propri clienti, **le sfide** che ha deciso di affrontare, **le ambizioni** che la guidano, la direzione del **mercato** e la visione dei nostri maggiori **competitor**
- sviluppare nei partecipanti la **voglia di provare i prodotti e servizi più innovativi**, per averne un'esperienza diretta, al fine di poter offrire il proprio feedback sul miglioramento dell'esperienza e sentirsi sicuri di poterne anche parlare ad amici e parenti
- fornire ai colleghi gli **elementi per poter indirizzare correttamente ed efficacemente amici/parenti** interessati ai prodotti/servizi di BNL, a condizioni vantaggiose

Ca 1.500 persone formate all'anno per ca 1 gg

GPS - Advocacy

Raccomanderesti i prodotti e servizi del Gruppo BNP Paribas ad amici o parenti?

| | favorevole | neutro | non favorevole |
|--------------|------------|--------|----------------|
| ▪ BNL | 66 | 27 | 7 |
| ▪ BNPP DM 64 | 29 | 8 | |
| ▪ BNPP | 66 | 26 | 8 |

Percorso formativo...



A cura di DIR Comunicazione: iniziative di comunicazione finalizzate all'aumento dell'Engagement e campagne di Marketing e promozione interna su prodotti/servizi

Modalità di misurazione...



- Questionario di gradimento sull'evento formativo in aula
- Misurazione della CS sui prodotti/servizi finanziari posseduti dai dipendenti di BNL – 2 sem 2017
- Misurazione del NPS sui prodotti/servizi finanziari posseduti dai dipendenti di BNL - 2 sem 2017

La gestione del cambiamento

Smart Spaces: nuovi spazi di lavoro per nuovi modi di lavorare

UNO SPAZIO PER OGNI ESIGENZA

35% degli spazi ufficio dedicati a spazi di supporto (ad oggi al 9% di media su Via Veneto) per le diverse necessità di concentrazione, collaborazione, condivisione, creatività, riservatezza, relax

SPAZI CONDIVISI E MULTIFUNZIONALI

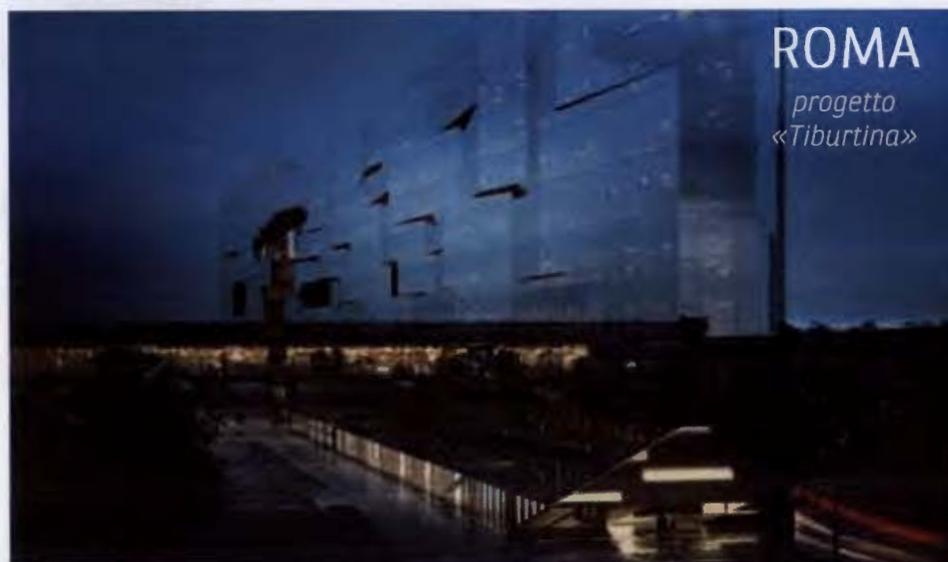
applicazione di uno **share desk medio del 5%**, differenziata per tipologia di attività delle strutture e **<1% di uffici singoli assegnati** (per la direzione generale Top Management, appartenenti al Comitato di Direzione e Capi Mercato)

DOTAZIONI TECNOLOGICHE

adeguate per un **utilizzo efficiente dello spazio**: PC portatili, token per VPN aziendale, wi-fi, monitor e videoconferenze distribuite nella maggior parte delle aree di supporto, «free desktop» per telefonia fissa

FORMAZIONE E INFORMAZIONE DIFFUSA

su tutte le persone sulle modalità di utilizzo degli spazi e office manager



La gestione del cambiamento

Nuovi modi di lavorare: flexible working, da aprile 2016 circa 1000 colleghi sono «flexible workers»

Come funziona

- ♦ 1 giorno a settimana fuori dall'ufficio
- ♦ Maggiore flessibilità, autonomia, responsabilizzazione sui risultati
- ♦ Strumenti tecnologici hw e sw per lavorare da remoto

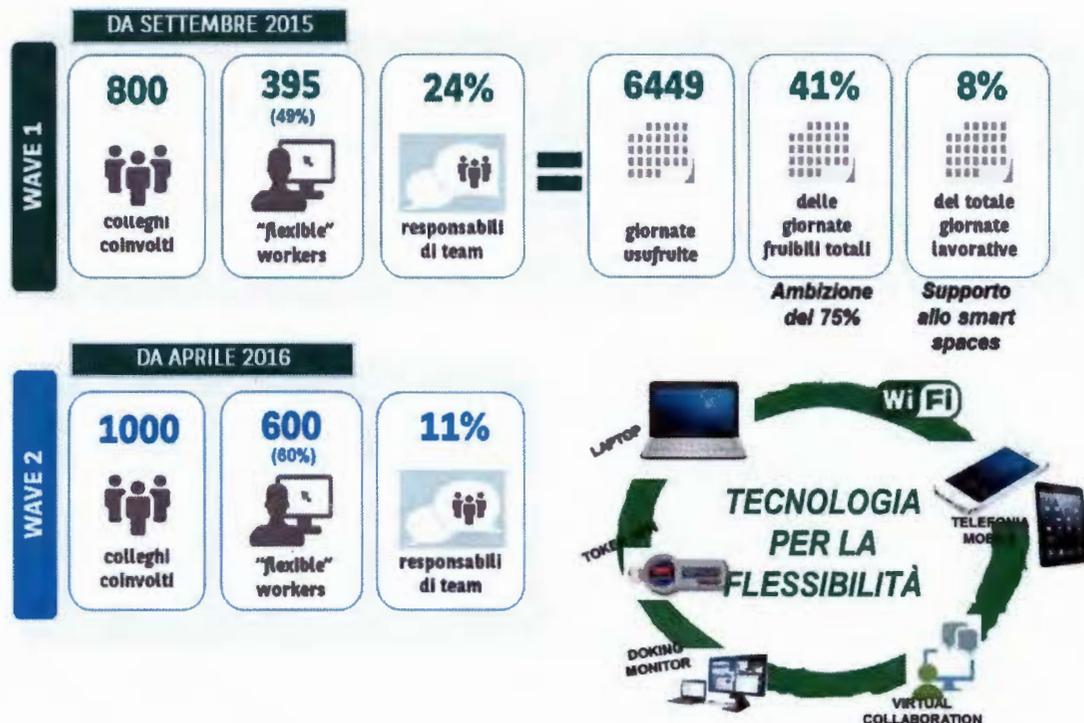
Elementi Chiave

Un trend crescente che sempre più aziende e imprese stanno introducendo: esplorare da subito il **modo di lavorare dei prossimi anni dentro e fuori dalle sedi aziendali**

Aumenta l'attenzione verso le proprie risorse umane in termini di **worklife balance, welfare, benessere organizzativo, attraction/retention**

Ottimizza la **gestione degli spazi**. Migliora la **produttività e la focalizzazione sui risultati**

Evolvere lo **stile di management** ed i **comportamenti delle persone** puntando sull'inclusione, sulla cultura della fiducia e sul **senso di responsabilità e empowerment** dei singoli



La gestione del cambiamento

Nuovi modi di lavorare: rafforzare nuovi comportamenti, abitudini e competenze per supportare i cambiamenti di sede ed agenzia nel 2017

Flexible Working: 1.000 persone



Nuovi format di Agenzia: 500 persone



Smart Spaces: 3.800 persone



SCENARIO RISORSE UMANE 2017 – 2020

PIANO DEGLI INVESTIMENTI E OTTIMIZZAZIONE DEI COSTI

**RIORGANIZZAZIONE di BNL SPA e di BPI SCPA e
CONSEQUENTI TENSIONI OCCUPAZIONALI**

INCONTRO CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI

Roma, ottobre 2016



BNL

GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

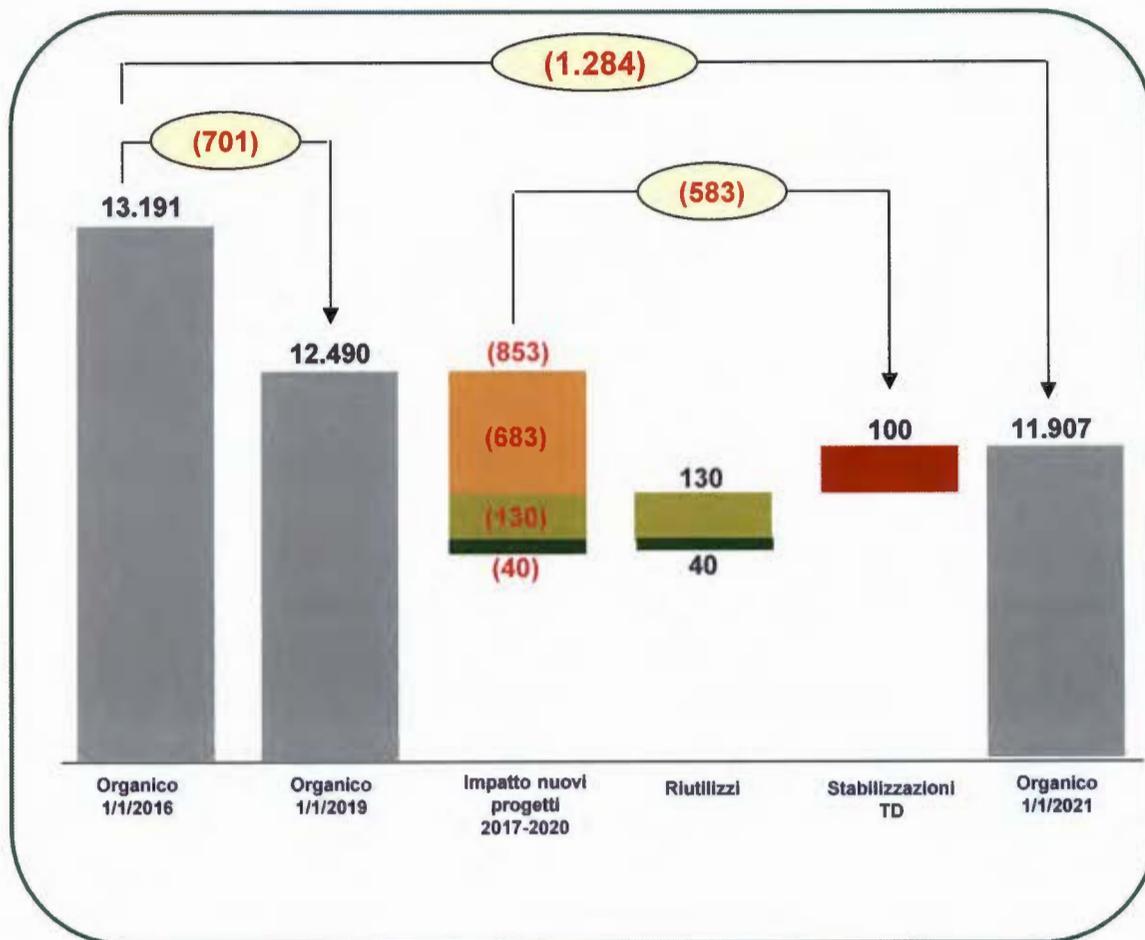
AGENDA

- **Scenario Risorse Umane 2017 – 2020**
- Piano degli investimenti, ottimizzazione costi operativi e HR

BNL SpA + BPI SCpA Scenario 2017-2020: residuo scenario 2016-2018 e nuovo scenario 2017-2020

Scenario organici 2016 – 2020

(BNL + BPI - HCs)



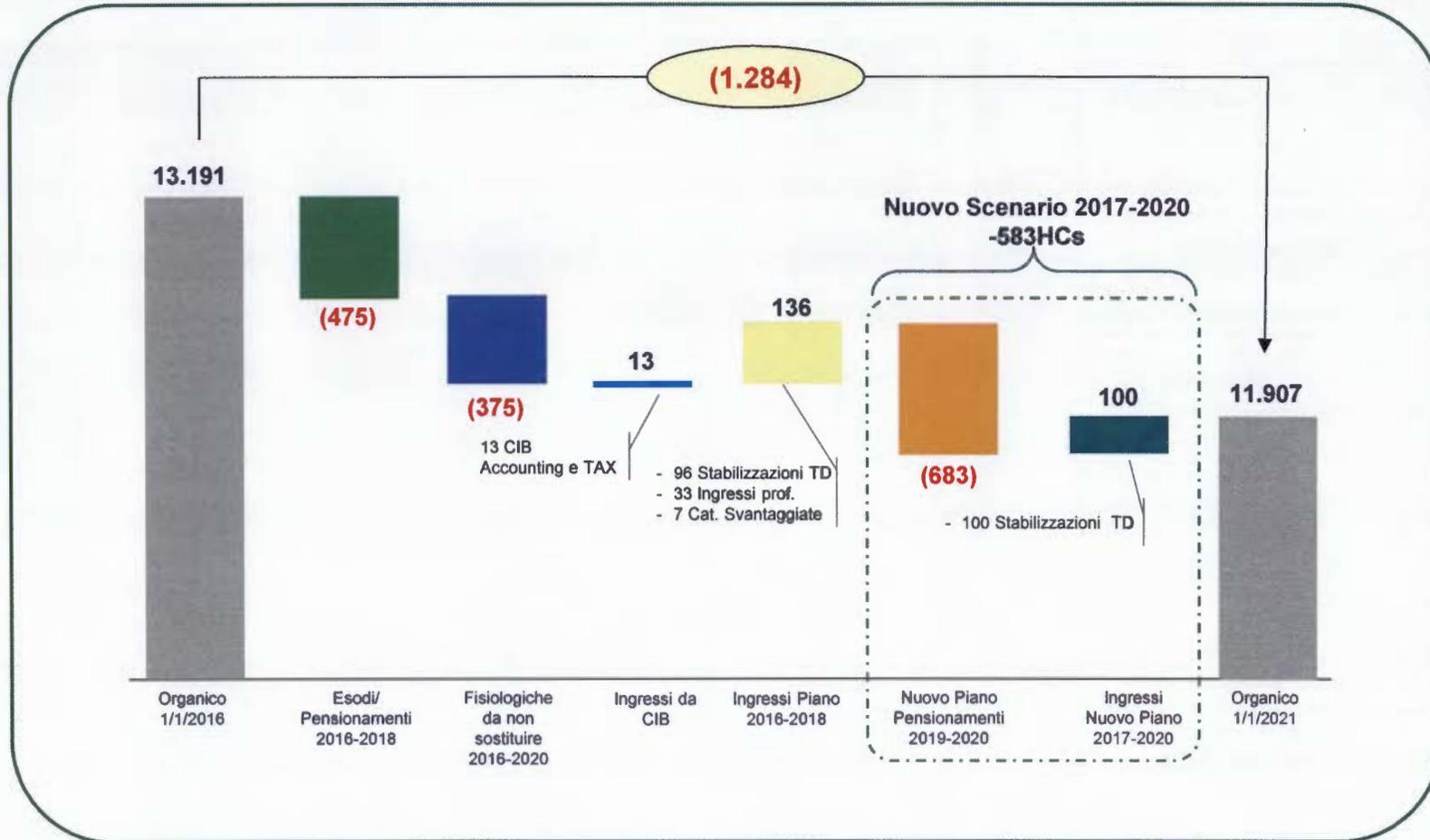
| Impatti da nuovi progetti BNL 2017-2020 | |
|--|--------------|
| Retail & Private | (181) |
| Corporate | (40) |
| Rischi | (20) |
| DTSR | 130 |
| IT | (22) |
| DG - semplificazione | (330) |
| CIB | - |
| TOTALE BNL | (463) |

| Impatti da nuovi progetti BPI 2017-2020 | |
|--|--------------|
| Operations | (80) |
| DG - semplificazione | (40) |
| TOTALE BPI | (120) |

| Impatti da nuovi progetti BNL +BPI 2017-2020 | |
|---|--------------|
| TOTALE | (583) |

BNL SpA + BPI nuovo Scenario 2017-2020

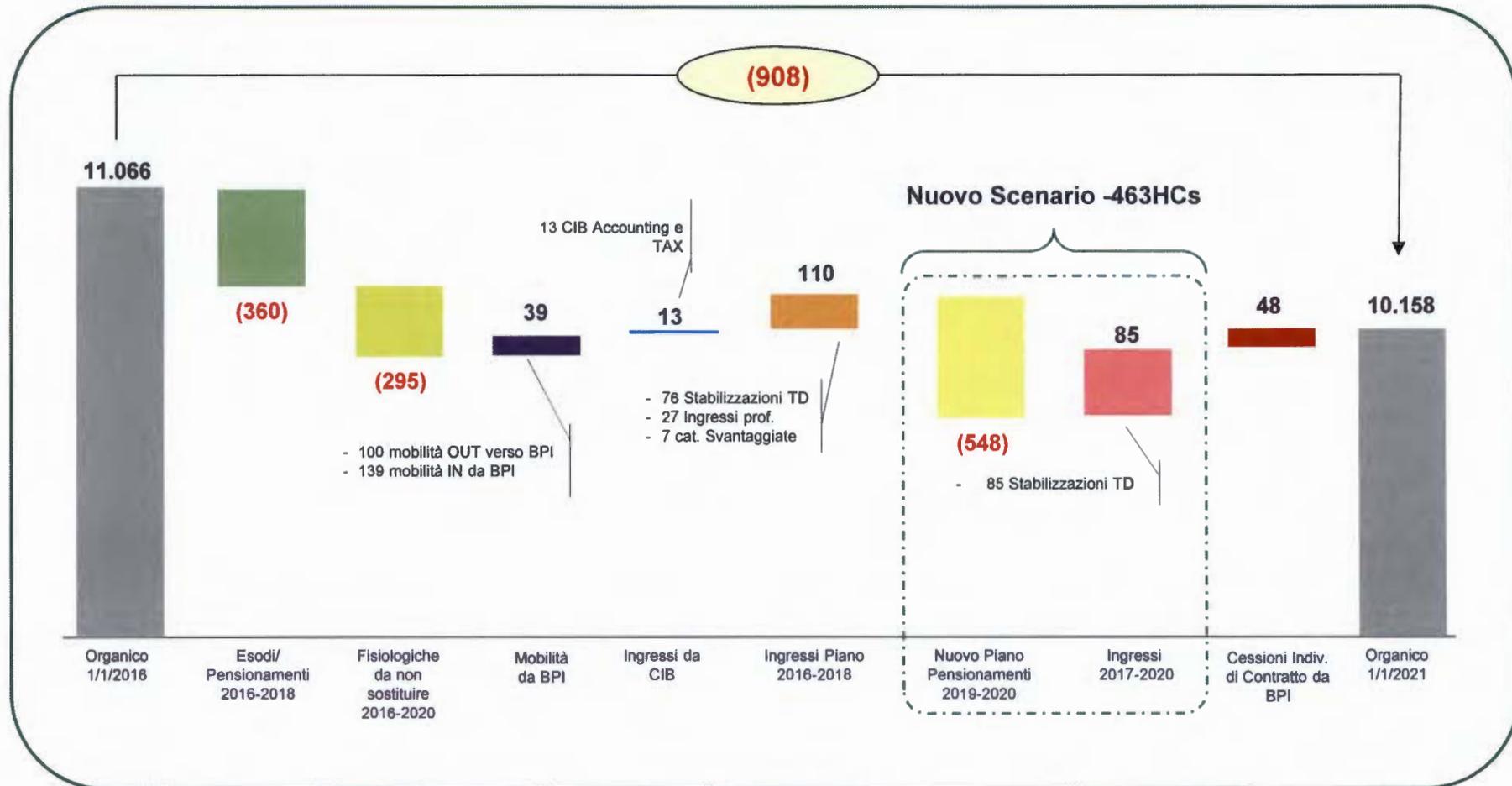
Piano organici 2016 – 2020
(BNL SpA + BPI - HCs)



BNL SpA nuovo Scenario 2017-2020

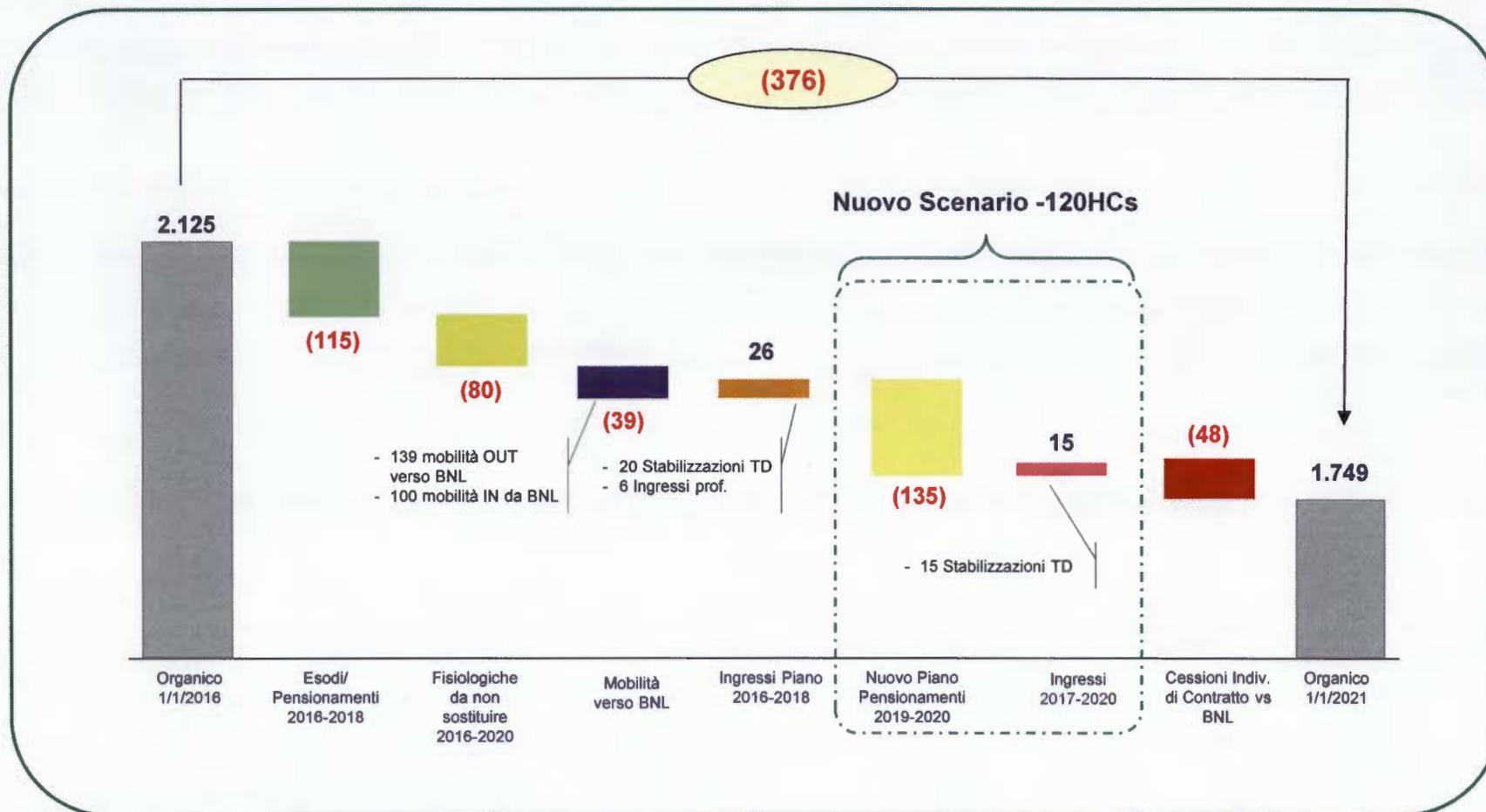
Piano organici 2016 – 2020

(BNL - HCs)



BPI SCpA nuovo Scenario 2017-2020

Piano organici 2016 – 2020
(BPI - HCs)



AGENDA

- Scenario Risorse Umane 2017 – 2020

- **Piano degli investimenti, ottimizzazione costi operativi e HR**



Investimenti nello Scenario 2017 - 2020

BNL SpA e BPI SCpA

Investimenti

Investimenti IT

ca. 270
MLN

Investimenti immobiliari

ca. 190
MLN

Formazione

ca. 38 MLN

Costi di trasformazione (al netto dei costi del nuovo Piano uscite)

ca. 46 MLN

Riduzione dei Costi nello Scenario 2017 – 2020 (ipotesi 2)

Dati in Mln€

| Ambiti di riduzione | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Tasso di risparmio |
|--------------------------------|---------|------|------|------|---|
| Consulenze | 10 | | | | 50% |
| Comunicazione/Eventi | 10 - 12 | | | | 30% |
| Outsourcing back-office | - | 1 | 2 | 2 | 50% |
| Immobiliare | 29 | | | | 8% |
| Sub totale | 13 | 14 | 14 | 14 | |
| HR (Ipotesi 2) | 46 | 36 | 18 | 36 | 4-5% rispetto alla crescita inerziale |
| <i>di cui Piano Uscite</i> | - | - | 5 | 25 | |
| Totale | 59 | 50 | 32 | 50 | |

IPOTESI
CON
GIORNATE
DI
SOLIDARIETA'



Riduzione dei Costi nello Scenario 2017 – 2020 (ipotesi 1)

Dati in Mln€

| Ambiti di riduzione | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Tasso di risparmio |
|---|---------|------|------|------|---|
| Consulenze | 10 | | | | 50% |
| Comunicazione, eventi e sponsorizzazioni | 10 - 12 | | | | 30% |
| Outsourcing back-office | - | 1 | 2 | 2 | 50% |
| Immobiliare | 29 | | | | 8% |
| Sub totale | 13 | 14 | 14 | 14 | |
| HR (Ipotesi 1) | 36 | 26 | 23 | 41 | 4-5% rispetto alla crescita inerziale |
| <i>di cui Piano Uscite</i> | - | - | 5 | 25 | |
| Totale | 49 | 40 | 37 | 55 | |

I POTEN
CON
BLOCCO
DI
EXTRA STANDARD
→



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

RISPARMI

TOT

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | |
|-----------------------------------|------------|------------|-----------|------------|--------------------|
| Manovra sui dirigenti (40) | 400.000 | 400.000 | 400.000 | 400.000 | 1.600.000 |
| Solidarietà 6gg anno | 15.000.000 | 15.000.000 | | | 30.000.000 |
| Extra standard (sospensione) | 5.000.000 | 5.000.000 | 5.000.000 | 5.000.000 | 20.000.000 |
| Straordinari (blocco 2 anni) | 2.000.000 | 2.500.000 | 1.500.000 | 1.000.000 | 6.000.000 |
| 25° | 12.000.000 | | | | 12.000.000 |
| Inquadramenti (blocco) | 2.000.000 | 4.000.000 | 6.000.000 | 8.000.000 | 20.000.000 |
| Stipendio 700 pensionati | | | 5.000.000 | 25.000.000 | 30.000.000 |
| Vap/ incentivante/ discrezionale | 15.000.000 | 15.000.000 | 5.000.000 | 2.000.000 | 37.000.000 |
| 28,84% su: | | | | | |
| Montante di 52.000.000 | | | | | |
| Così suddiviso: | | | | | |
| VAP - 22.000.000 | | | | | |
| Incentivante - 12.000.000 | | | | | |
| Discrezionale - 12.000.000 | | | | | |
| Isis (bonus a 3 anni - 6.000.000) | | | | | |
| | | | | | TOTALE 147.600.000 |

Es. Pagano in risparmio

A COSTO ALTRUI

Impegno a pagare nell'anno

POTEN 2 TOT CON SOLIDARIETÀ 137.100.000

POTEN 1 TOT CON EXTRA STANDARD 127.100.000

COSTI

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | |
|-------------------------|------|------|-----------|-----------|-------------------|
| Assunzioni | | | 2.000.000 | 4.000.000 | 6.000.000 |
| Uscite (700 pensionati) | | | | | 42.000.000 |
| | | | | | TOTALE 48.000.000 |

OGNI USCITA 62.000 €

TOTALE LEVE

| | |
|------------|-------------|
| RISPARMI | 147.600.000 |
| COSTI | 48.000.000 |
| DIFFERENZA | 99.600.000 |

18/02/2014
LE 6/VE
1