

# INCONTRO CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI

PIANO INDUSTRIALE 2016/2020 E  
RIORGANIZZAZIONE DI ARTIGIANCASSA SPA  
CON CONSEGUENTI TENSIONI OCCUPAZIONALI

Roma, Gennaio 2016



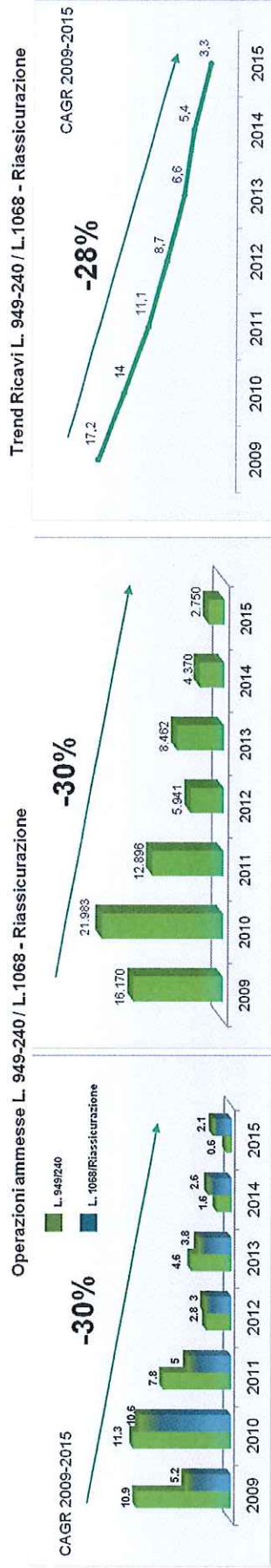
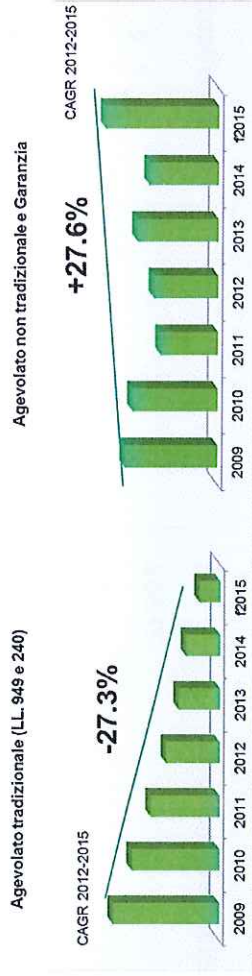
**ARTIGIANCASSA**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

# Contesto di riferimento (2/5)

## Andamento ricavi: Focus Agevolato

- I ricavi da Agevolato sono scesi da € 11.2 M nel 2012 a € 8.5 M nel 2015f
- La strategia di riposizionamento sul ramo agevolato verso la gestione di servizi più evoluti e orientati alle logiche consentite dalla UE ha consentito di effettuare un forte mismatching tra agevolato tradizionale ( da € 8.7 M nel 2012 a € 3.3 M nel 2015f ) e non tradizionale ( da € 2.5 M nel 2012 a € 5.1 M nel 2015f)



**ARTIGIANCASSA**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

| 13/01/2016 | 3

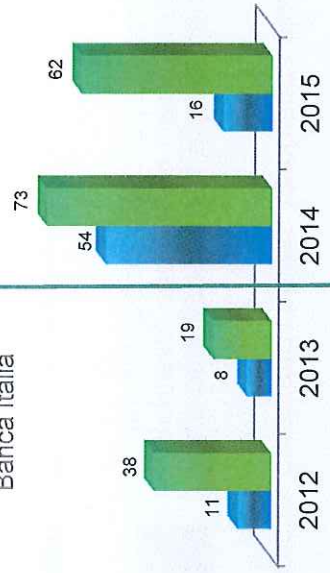
## Contesto di riferimento (4/5)

### Altri fattori rilevanti

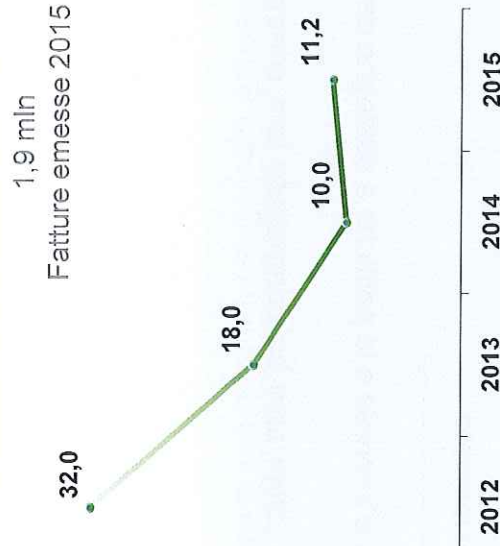
- Nel corso dell'ultimo triennio Artigiancassa ha rivisto l'intera struttura interna adeguandola alle molteplici normative dei regulators che attraverso dedicati accertamenti ispettivi ha richiesto importanti modifiche su governance e organi di controllo.
- E' stato rivisitato l'intero corpus normativo della banca e implementato il sistema dei controlli interni con investimenti sia tecnologici che in risorse umane.
- E' stato anche portato a termine un aumento di capitale sottoscritto dai soci.
- La macchina operativa è stata oggetto di profondi cambiamenti che hanno visto l'esternalizzazione di alcune attività amministrative e l'integrazione delle attività comuni con le altre entità del Gruppo.

### Corpus normativo

Audit IGHI e ispezione  
Banca Italia



### Stock crediti verso Regioni



**ARTIGIANCASSA**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

# Linee Guida per lo sviluppo del Piano Industriale 2016/2020

## Sintesi Linee guida strategiche

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Banca innovativa             | <ul style="list-style-type: none"><li>□ Diventare la banca captive per le MPI più innovativa sul mercato, orientando il business verso il mix tra le forme più moderne del ramo dell'agevolato e la distribuzione di servizi finanziari e non.</li></ul>                           |
| Offerta e servizi innovativi | <ul style="list-style-type: none"><li>□ Sviluppare un modello di servizio per MPI, valorizzando servizi innovativi ed offerte tailor made per valorizzare ancora di più la partnership con le principali associazioni di categoria.</li></ul>                                      |
| Agevolato                    | <ul style="list-style-type: none"><li>□ Stabilizzare i ricavi dell'agevolato, esplorando nuove aree di sviluppo del business anche in modalità di service verso il Gruppo e altre banche/confidi.</li></ul>  |
| Macchina Operativa           | <ul style="list-style-type: none"><li>□ Ottimizzare la macchina operativa sia a seguito della necessità di un presidio dei rischi sempre più evoluto che in ottica fly to quality attesa la forte innovazione.</li></ul>   |
| Immobiliare                  | <ul style="list-style-type: none"><li>□ Definire la strategia sulle voci immobiliari dell'azienda, attesa la scadenza contrattuale dell'immobile di proprietà con BNL e degli eccessivi costi di manutenzione e fiscali.</li></ul>   |
| Value sharing                | <ul style="list-style-type: none"><li>□ Assicurare adeguati livelli di redditività, equilibrio finanziario e patrimonializzazione, anche definendo nuovi modelli di value sharing con le strutture associative locali/confidi e con il Gruppo BNP Paribas.</li></ul>               |
| Comunicazione                | <ul style="list-style-type: none"><li>□ Promozione del nuovo Piano Industriale 2016/2020 – in ogni sua fase – con azioni dirette verso i principali interlocutori di Artigiancassa.</li></ul>  |
| DigiBiz                      | <ul style="list-style-type: none"><li>□ Abilitare una nuova modalità di relazione con le MPI attraverso la realizzazione di una Banca digitale insieme alla Capogruppo con un ruolo di HUB di piattaforma e principale interlocutore delle strutture associative locali.</li></ul> |



# Linee guida 2016/2020: la Banca Innovativa (2/4)

## Livello di Servizio

La concessione di un prestito alle MPI, secondo l'attuale modello, può rilevarsi problematica a causa di:

- Tempi di approvazione (time to yes) e di erogazione (time to cash) talvolta lunghi, anche per importi ridotti.
- Richiesta di numerosi documenti alla clientela in sede di istruttoria della pratica.
- Difficoltà per la Banca nella gestione della relazione (regole rigide nonostante la consapevolezza del merito dell'impresa).
- Linguaggio utilizzato dalla Banca ormai obsoleto.

La Banca  
oggi

- Processo del credito snello con tempi medi istruttori e di erogazione ridotti di almeno 5 giorni lavorativi rispetto ad oggi.
- Completa digitalizzazione dei processi attraverso l'eliminazione della documentazione cartacea e l'estensione dell'utilizzo della firma digitale a tutti i prodotti (i.e. finanziamenti).
- Modello di rating di nuova generazione che preveda anche la valorizzazione dell'attività dei Confidi mediante l'implementazione dell'istruttoria condivisa.
- Le necessarie implementazioni IT, attive già da febbraio 2016 grazie ad importanti investimenti in corso di realizzazione, determineranno una riallocazione di risorse verso le attività proprie del business.

La Banca di  
domani



**ARTIGIANCASSA**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

| 13/01/2016 | 9

# Linee guida 2016/2020: la Banca Innovativa (4/4)

## APP Artigiancassa

### Contesto di riferimento

Oggi giorno le imprese nello svolgimento delle propria attività utilizzano in modo sempre più frequente tablet e smartphone, social per promuoversi sul web, farsi conoscere e acquisire nuove fette di mercato. Nel quotidiano le azioni di digital marketing, intese come gestione online di ordini e prenotazioni, distribuzione di coupons/offerte speciali etc., sono diventate fondamentali per raggiungere il cliente finale. I bisogni del “nuovo imprenditore” nell’era del 4.0 si arricchiscono pertanto di contenuto tecnologico, diversificandosi e differenziandosi per scopo e per business.

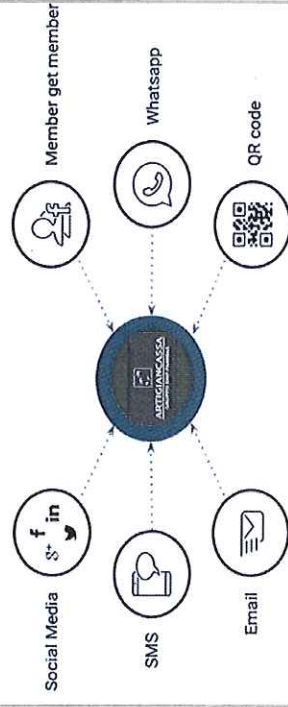
### La soluzione Artigiancassa

L’APP Artigiancassa, customizzata anche per BNL, si adatta alle più diverse tipologie di business e consente, in maniera estremamente semplice ed efficace, di:

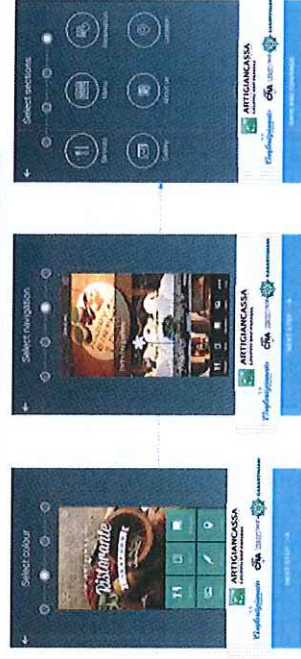
- creare un database dei clienti
- fidelizzare la clientela esistente (stock)
- analizzare le preferenze della clientela al fine di migliorare la propria offerta
- gestire online ordini e prenotazioni, coupons e offerte speciali, fidelity & membership cards

L’APP per favorire il digital marketing delle imprese 4.0

### Servizi



### L’APP in 3 step



# Linee guida 2016/2020: Offerta e Servizi innovativi (2/2)

## Offerta segmentata

per le diverse categorie artigiane e, allo stesso tempo, differenziata per i loro bisogni, permetterà di fornire un valore unico alle imprese.

## Partnership

tra Artigiancassa e le Confederazioni: la conoscenza settoriale di quest'ultime consente loro di interpretare – più efficacemente di qualunque altro player – le specifiche esigenze di ogni singola realtà produttiva.

## Offerta bottom up

Esemplificativo

| Prodotti/Servizi     |   | CATEGORIE di clientela artigiana |                |           |               |           |
|----------------------|---|----------------------------------|----------------|-----------|---------------|-----------|
| BISOGNI di CLIENTELA |   | Moda                             | Legno e Arredo | Benessere | Alimentazione | Artistico |
| Finanziamenti        | Investimenti, Score etc. MLT            | ✓                                | ✓              | ✓         | ✓             | ✓         |
|                      | Liquidità, Credito in conto speciale BT | ✓                                | ✓              | ✓         | ✓             | ✓         |
| Incasso e pagamento  | Carta                                   | ✓                                | ✓              | ✓         | ✓             | ✓         |
|                      | POS                                     | ✓                                | ✓              | ✓         | ✓             | ✓         |
| Servizio             | Home Banking                            | ✓                                | ✓              | ✓         | ✓             | ✓         |
|                      | Consulenza Creditizia e Agevolata       | ✓                                | ✓              | ✓         | ✓             | ✓         |
|                      | APP                                     | ✓                                | ✓              | ✓         | ✓             | ✓         |
| Ciclo di vita        | Noleggio                                | ✓                                | ✓              | ✓         | ✓             | ✓         |
|                      | Firma digitale e PEC                    | ✓                                | ✓              | ✓         | ✓             | ✓         |
| Altro                | Circolante                              | ✓                                | ✓              | ✓         | ✓             | ✓         |
|                      | Findomestice e Altro .....              | ✓                                | ✓              | ✓         | ✓             | ✓         |



**ARTIGIANCASSA**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

| 13/01/2016 | 13

# Linee guida 2016/2020: Agevolato (2/5)

## Piano di sviluppo 2016/2020: Nuovo Modello

TO BE

Grazie al processo di innovazione degli strumenti di gestione ed ampliamento del portafoglio di misure gestite (tra cui Fondo Crescita Sostenibile, Nuova Sabatini, Microcredito) Artigiancassa è stata in grado di riposizionarsi nel mercato delle agevolazioni pubbliche ed essere riconosciuta come top player del settore. Forte di questa leadership, intende cogliere, attraverso l'attuazione di un piano industriale sviluppato sulla base di tre principali pillar, le importanti opportunità di business offerte dal contesto di riferimento.

In particolare, l'impegno sarà orientato verso lo sviluppo di servizi di consulenza ed assistenza rivolti a soggetti terzi per favorire l'accesso alle agevolazioni predisposte dalla PA e verso un'azione di lobbying, anche per il tramite delle Associazioni di Categoria, nei confronti delle Amministrazioni regionali, volta ad intercettare nuovi fondi (comunitari in particolare) e canalizzarli su determinati interventi.

Pillar della  
strategia di  
sviluppo

- ❑ Rivisitazione ed efficientamento della gestione delle misure Tradizionali inserite nel portafoglio di Artigiancassa (stimata una riduzione di 9 FTE dedicati)
- ❑ Progetti innovativi Service verso terzi (stimato un fabbisogno di 2 FTE in fase di avvio)
- ❑ Sviluppo della gestione di nuove forme di ingegneria finanziaria (es. Toscana Muove, Fondo Crescita Sostenibile)



**ARTIGIANCASSA**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

| 13/01/2016 | 15



# Linee guida 2016/2020: Agevolato (4/5)

## Service: Nuovo Modello

### Verso Associazioni

- Servizi di assistenza alla clientela associata per la compilazione di business plan propedeutici alla partecipazione a bandi di gara locali, nazionali ed europei

### Verso Confidi

- Service dedicato alla gestione delle richieste di controgaranzia/riassicurazione a valere su fondi nazionali e regionali

### Verso BNL

- Per la Capogruppo si può operare in parallelo con due tipologie di service:
  - Garanzia Diretta: servizio di gestione delle richieste di garanzia a valere sul Fondo di Garanzia per le PMI L. 662/96;
  - PMI: attraverso l'elevata conoscenza delle misure agevolative si possono creare prodotti finanziari che permettono alle aziende di ottenere in un'unica soluzione finanziamenti e agevolazioni (es. Nuova Sabatini – Microcredito) e per la Capogruppo la possibilità di acquisire nuova clientela

### Verso altre Banche

- Si può ipotizzare di proporre ad "altre banche" l'intera gamma dei service sopra descritti



**ARTIGIANCASSA**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

| 13/01/2016 | 17

# Linee guida 2016/2020: Macchina Operativa (1/4)

## Efficientamento macchina operativa

- Al fine di poter raggiungere gli obiettivi di sviluppo prefissati nel Piano Industriale 2016/2020, risulta di fondamentale importanza l'avvio di adeguate azioni che valorizzino il contributo delle risorse umane di Artigiancassa.
- Artigiancassa rappresenta, ad oggi, il principale canale di acquisition della clientela small business BNL e, pertanto, è obiettivo comune adottare una strategia condivisa volta a favorire il turn over delle competenze verso i business più redditizi, ed un presidio dei rischi più sistematico dei rischi mediante una struttura organizzativa flessibile e snella.

Driver di intervento

Rivisitazione  
Processi

Organico

Sistema  
incentivante

Semplificazione e razionalizzazione, con particolare riguardo al ramo di business agevolato (misure tradizionali), ai processi contabili ed al Modello di Compliance (focalizzazione e presidio controlli operativi).

Definizione di un piano di uscite incentivate finalizzato alla gestione del personale in esubero e anche valutando – in aggiunta, per la gestione del turn-over - la possibilità di far ricorso al Fondo di Solidarietà di settore; implementazione di un piano di formazione per l'adeguamento delle skills necessarie alla realizzazione dei progetti della società

Definizione di un nuovo sistema incentivante che valorizzi i ruoli di rete stimolando in maniera più significativa il raggiungimento degli obiettivi loro assegnati.



**ARTIGIANCASSA**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

| 13/01/2016 | 19

# Linee guida 2016/2020: Macchina Operativa (3/4)

## Turn over qualitativo: Formazione

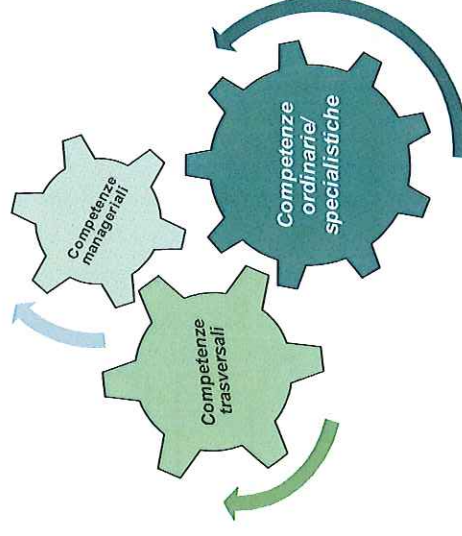
Sulla base delle linee guida di sviluppo del Piano 2016/2020, si rende necessario effettuare un'attività di riconversione del personale presente in azienda; conseguentemente è indispensabile avviare adeguati programmi formativi, differenziati in relazione al ruolo ricoperto ed alle competenze maturate.

Attività propedeutiche per la formazione del personale

Analisi e mappatura delle competenze oggi presenti in azienda per valutare gli eventuali gap.

Predisposizione di piani di formazione personalizzati e percorsi di carriera specifici per le risorse ad alto potenziale, coerenti con le linee guida della Capogruppo BNL.

Ampliamento e diversificazione delle competenze attualmente presenti all'interno della Banca.



- Ancorché non impattato nel cambio ruolo a seguito di efficientamento dei processi, l'intero organico sarà ricompreso all'interno del piano formativo con interventi in aula e on the job. La crescita delle competenze individuali è una ricchezza per l'intera organizzazione ed è da considerare un elemento fondamentale per lo sviluppo futuro.
- l'ingresso delle nuove risorse avverrà in **overlapping** al fine di consentire il corretto e completo trasferimento delle competenze maturate dalle risorse uscenti.



**ARTIGIANCASSA**  
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

| 13/01/2016 | 21

# Linee guida 2016/2020: Strategia immobiliare

---

## L'immobile

---

- ❑ Artigiancassa è proprietaria del cespite di via Crescenzo del Monte 25 – Roma. Il fabbricato è composto da 8 piani ciascuno di ca.1500 mq, garage interrati e impianti a norma.
- ❑ Attualmente i locali sono utilizzati come sede della società ( 7/8 piano e parte garage) mentre la restante parte del fabbricato ( 1/6 piani e parte garage) è locato a BNL. Il contratto di locazione scade il 31/12/2017.



Gli azionisti potranno valutare – anche sulla scorta di perizie effettuate ad hoc – la percorribilità della vendita dell'immobile, con conseguente acquisto di una sede autonoma più funzionale e meno costosa, al fine di mantenere la forte peculiarità della banca e consentire un equilibrio patrimoniale/finanziario adeguato.



**ARTIGIANCASSA**  
GRUPPO BNP PARIBAS

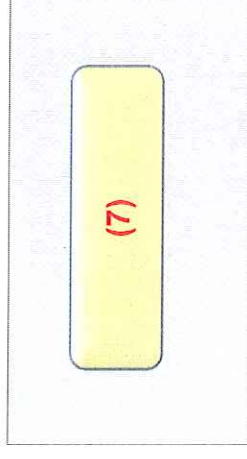
La banca per un mondo che cambia

| 13/01/2016 | 23

# Linee guida 2016/2020: sintesi dei progetti con impatti HR

- Rivisitazione ed efficientamento della gestione delle misure Tradizionali inserite nel portafoglio di Artigiancassa
- Semplificazione dei prodotti e dei processi di gestione del credito
- "Remotizzazione" del modello di relazione con la clientela attraverso le tecnologie digitali e gestione della relazione "online" per i servizi di base con la possibilità di attivare appuntamenti "on demand" direttamente presso gli uffici della MPI
- Servizi di assistenza alla clientela associata per la compilazione di business plan propedeutici alla partecipazione a bandi di gara locali, nazionali ed europei

## Sintesi impatto progetti (HCs)



## andamento organico

|  | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|------|------|------|------|------|
| <b>Organico inizio anno</b><br>• Tot. Organico inizio anno | 109  | 106  | 102  | 102  | 102  |
| <b>Uscite</b><br>• Pensionamenti                           | 3    | 4    | 0    | -    | -    |
| <b>Organico fine anno</b><br>• Tot. Organico fine anno     | 106  | 102  | 102  | 102  | 102  |

