

INCONTRO CON ORGANIZZAZIONI SINDACALI

RIORGANIZZAZIONE DELLA BNL E FUSIONE PER
INCORPORAZIONE DI BNL FINANCE IN BNL
E CONSEGUENTI TENSIONI OCCUPAZIONALI

Roma, 2 Aprile 2019



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Agenda

Scenario di riferimento

Nuovo Scenario BNL: i progetti di business

BNL Finance

AP



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

La banca per un mondo che cambia

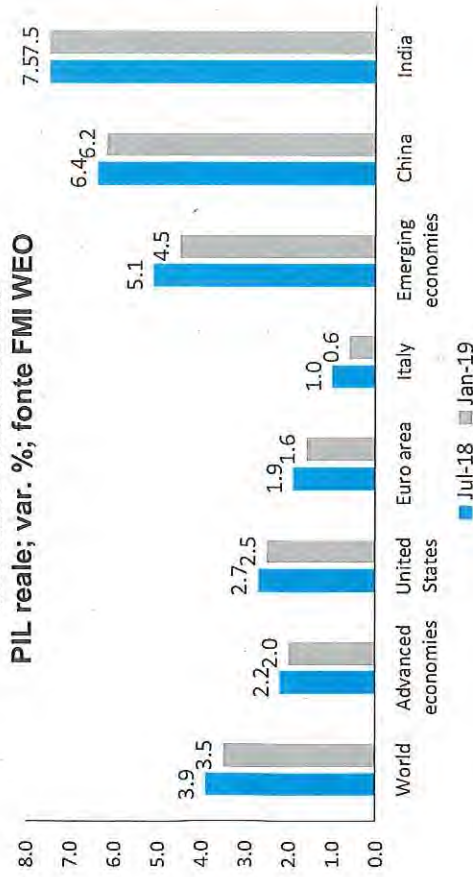
[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

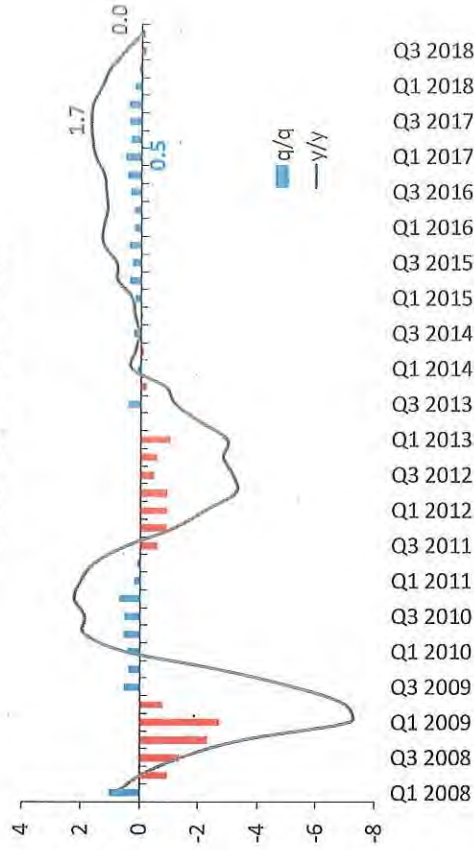
[Handwritten signature]

L'economia mondiale ha rallentato L'Italia è entrata in una nuova recessione

Le previsioni economiche del Fondo Monetario Internazionale



Andamento del PIL italiano
fonte: BNL su dati Istat



Un peggioramento diffuso

La terza recessione in 10 anni

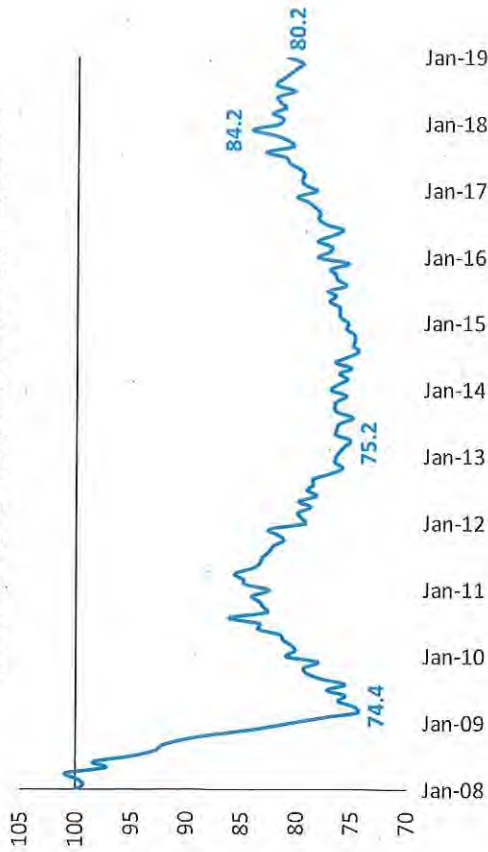


BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

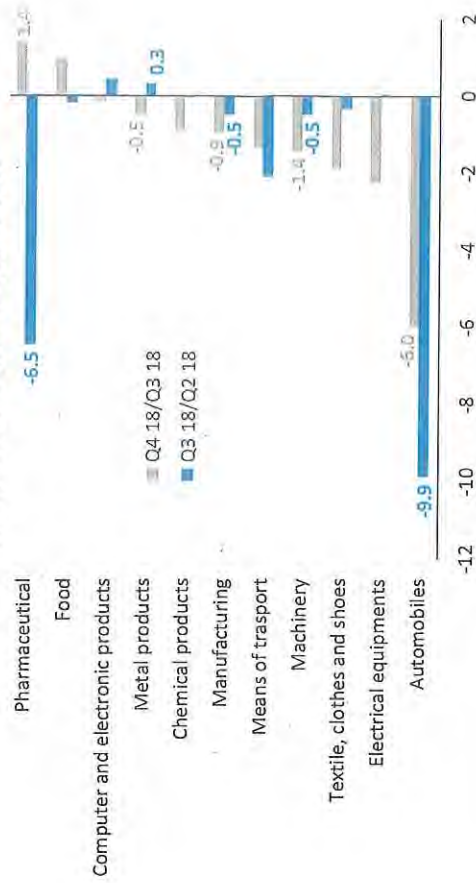
La banca per un mondo che cambia

Il settore manifatturiero italiano: uno scenario complesso

Italia: Produzione industriale
Gennaio 2008=100; fonte BNL su dati ISTAT



Italia: Produzione industriale per settore
Var. % t/t; fonte BNL su dati ISTAT



la produzione soffre

crollo del settore automobilistico

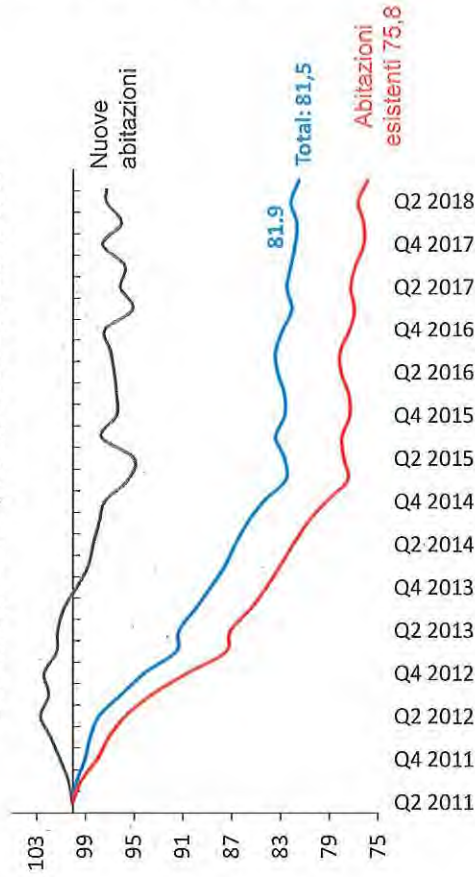


BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

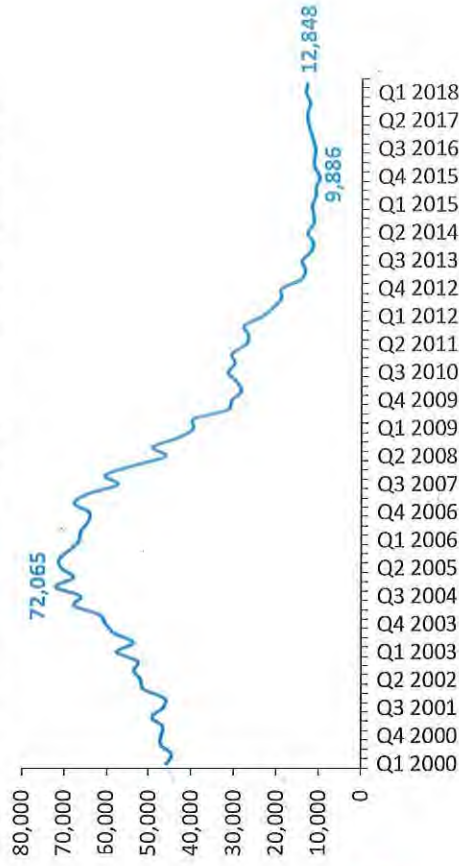
La banca per un mondo che cambia

La persistente stagnazione delle costruzioni in Italia

Italia: Prezzi delle case
2 trim. 2011=100; fonte BNL su dati ISTAT



Italia: permessi per costruire
Numero di abitazioni; fonte BNL su dati ISTAT



Prosegue il calo dei prezzi

In difficoltà il settore dell'edilizia



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

[Handwritten signature]

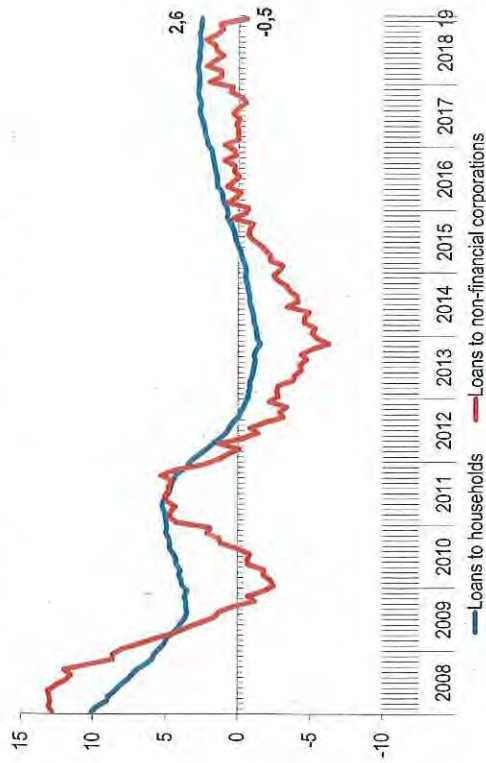
[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

Italia: lenta ripresa del credito

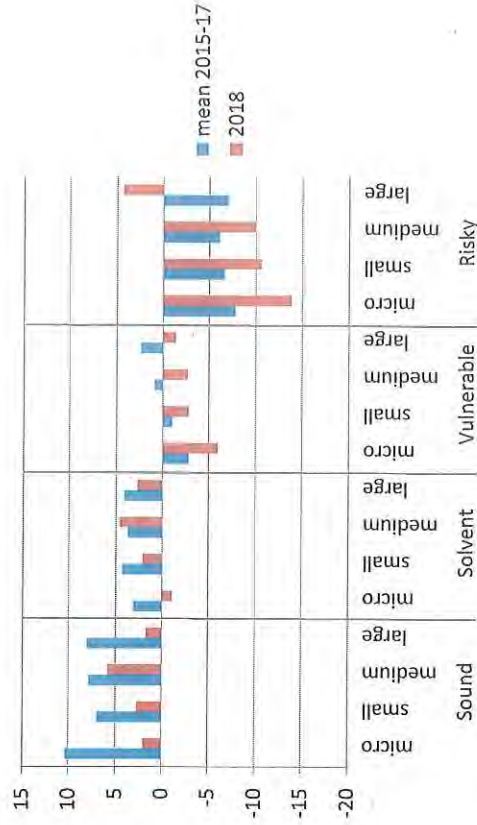
Italia: prestito alle famiglie e alle società non finanziarie (Snf)

(var % a/a ; fonte: elaborazioni Bnl Servizio Studi, dati Bce)



Prestito alle Snf per classe di rischio e dimensioni delle aziende

(var % a/a; fonte: Banca d'Italia)



I prestiti al settore privato non finanziario, dopo una crescita moderata, sono tornati in flessione a gennaio

L'aumento dei prestiti alle società non finanziarie è limitato alle società più solide e alle più grandi



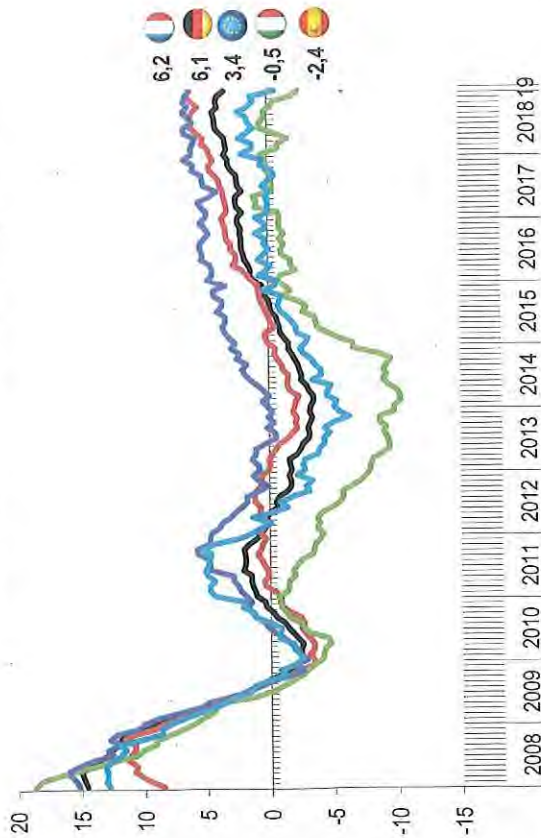
BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Eurozona: prestiti bancari a società non finanziarie

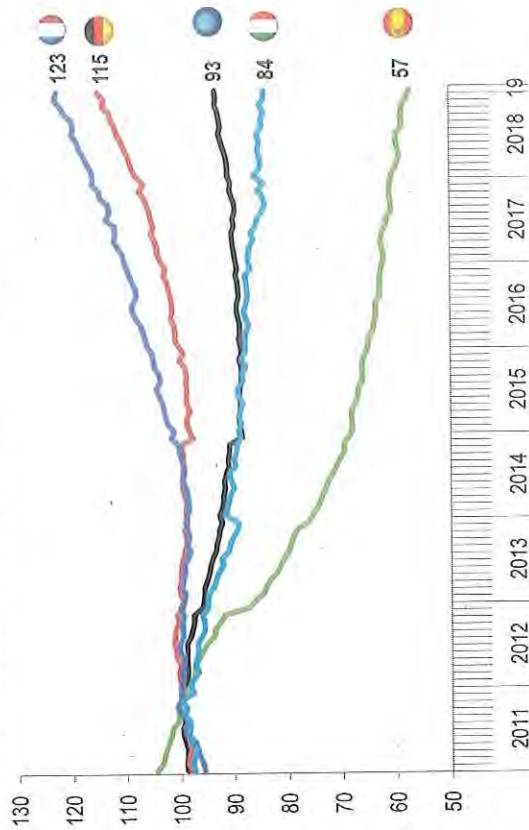
Prestiti alle Società non-finanziarie

(var% a/a; elaborazioni Bnl Servizio Studi, dati Bce)



Prestiti alle Società non-finanziarie

(numero indice: nov 2011=100; elaborazioni Bnl Servizio Studi, dati Bce)



Trend di recupero a diverse velocità tra i principali Paesi europei

Francia e Germania hanno sperimentato una dinamica di crescita molto più accentuata



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

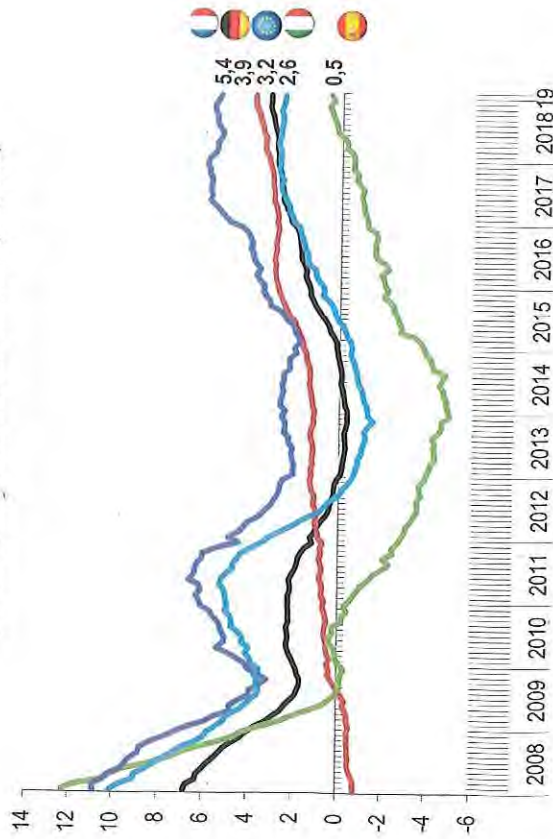
La banca per un mondo che cambia

Handwritten signatures and initials

Eurozona: prestiti bancari alle famiglie

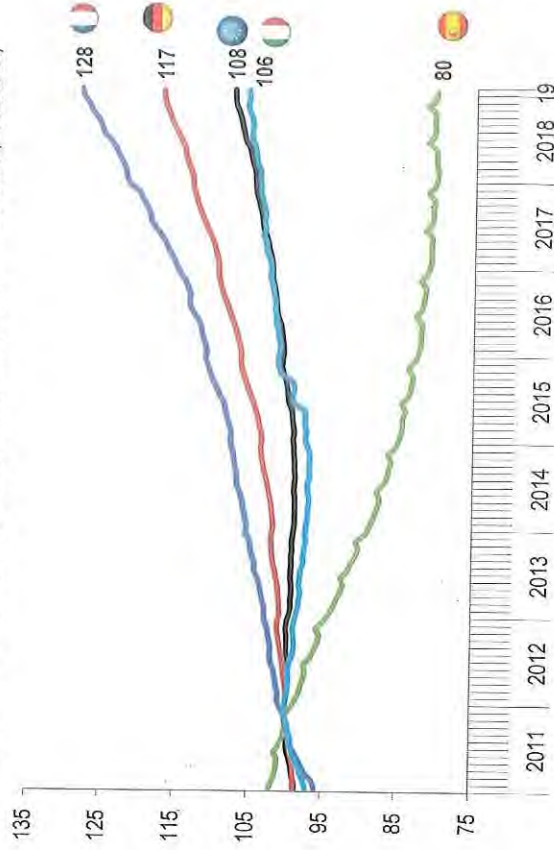
Prestiti alle famiglie

(var% a/a; elaborazioni Bnl Servizio Studi, dati Bce)



Prestiti alle famiglie

(numero indice: nov 2011=100; elaborazioni: Bnl Servizio Studi, dati Bce)



Un divario meno pronunciato rispetto agli altri Paesi Europei

In Italia si registra una solida crescita del credito al consumo e dei prestiti per l'acquisto di abitazioni

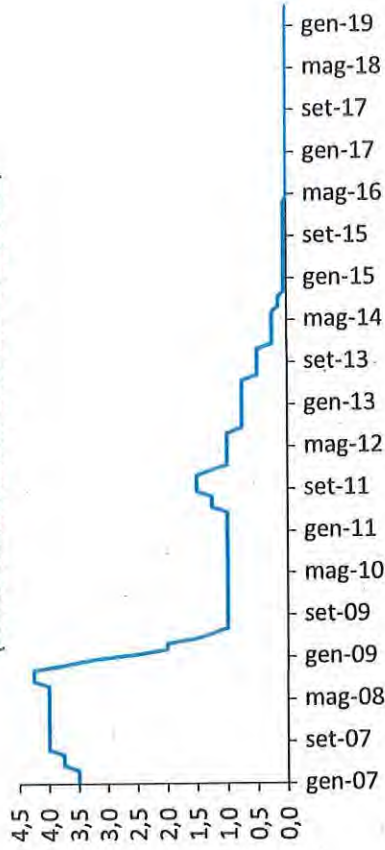


GRUPPO BNP PARIBAS

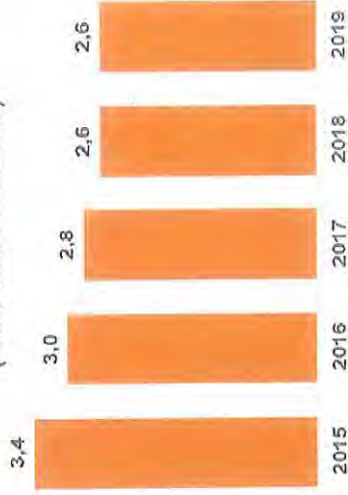
La banca per un mondo che cambia

La redditività delle banche in Italia influenzata dai tassi

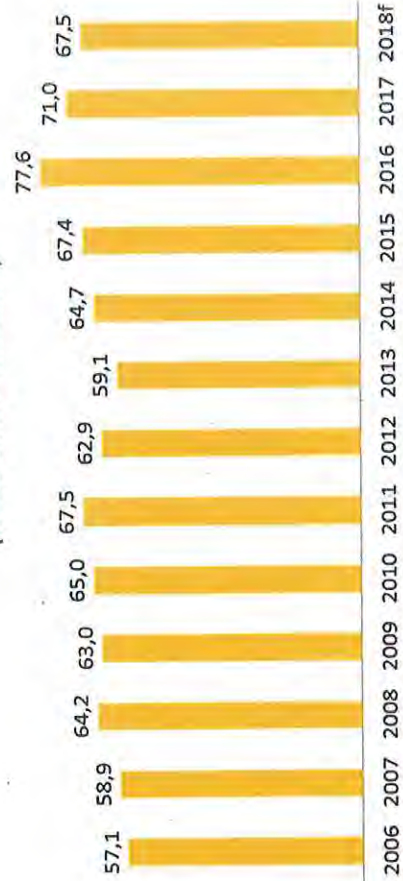
Tasso BCE
(fonte elaborazioni Servizio Studi BNL)



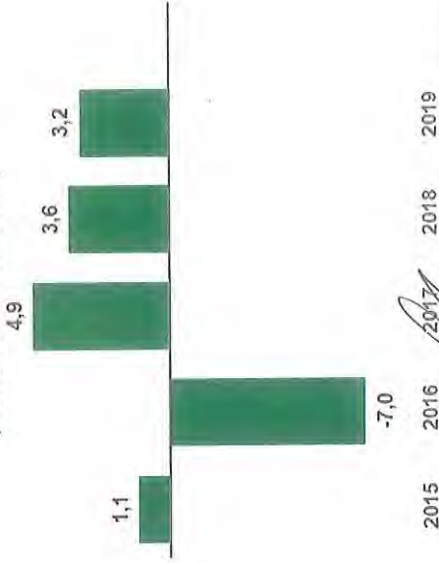
Tasso medio sui prestiti bancari
(fonte dati Prometeia)



Cost/income
(fonte dati Prometeia)



ROE
(fonte dati Prometeia)



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Handwritten signature

Handwritten signature

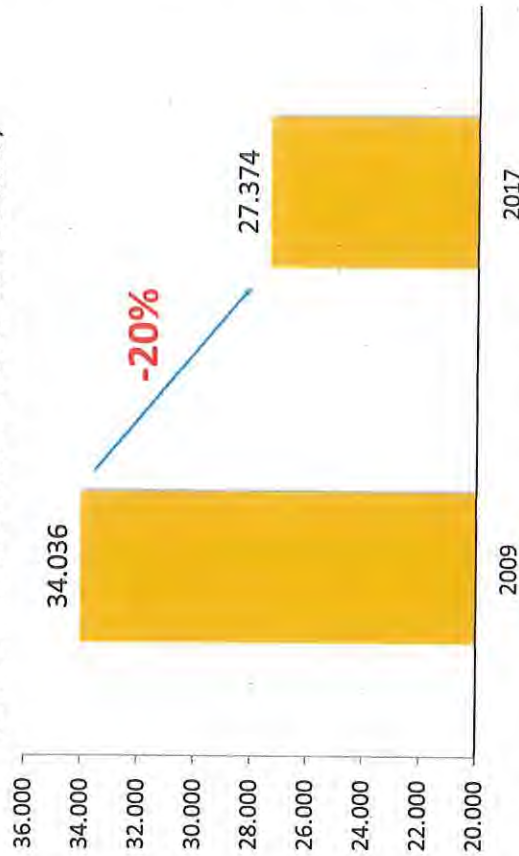
Handwritten signature

Handwritten signature

Trend consolidato sul sistema di riduzione costi

Sportelli bancari in Italia

(elaborazioni BNL Servizio Studi su Banca d'Italia)



Un quinto di sportelli in meno

Dipendenti bancari in Italia

(elaborazioni BNL Servizio Studi su Banca d'Italia)



Circa 45 mila lavoratori in meno

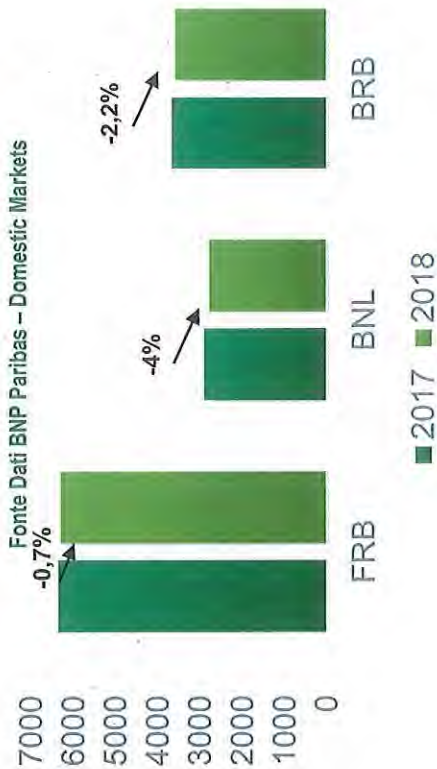


BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

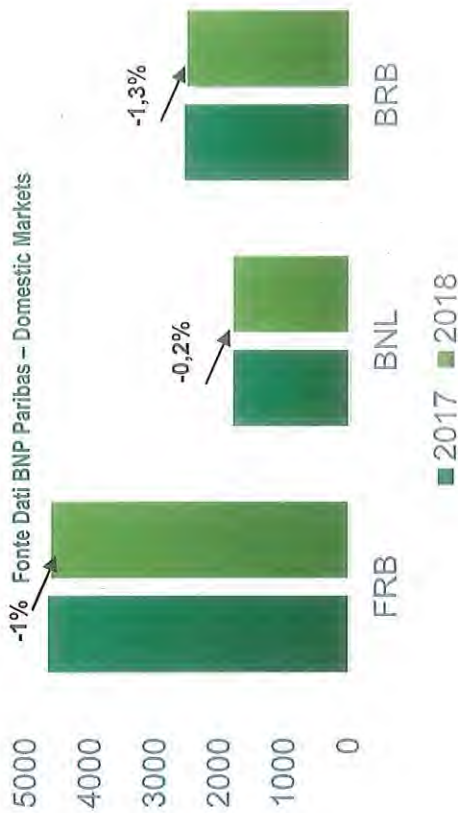
La banca per un mondo che cambia

Impatti sulla redditività di BNL e più in generale delle Banche dei mercati domestici BNP Paribas

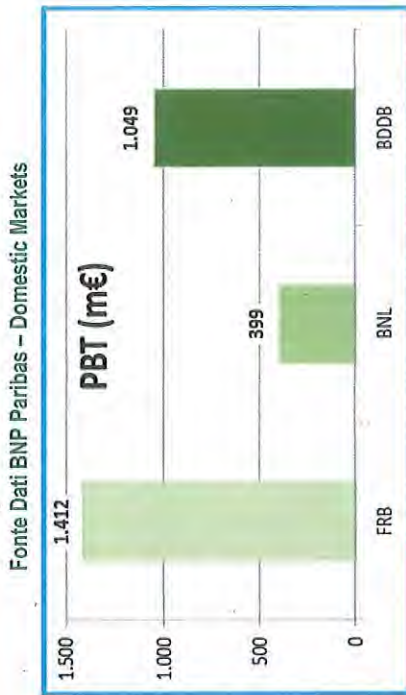
Margine di intermediazione



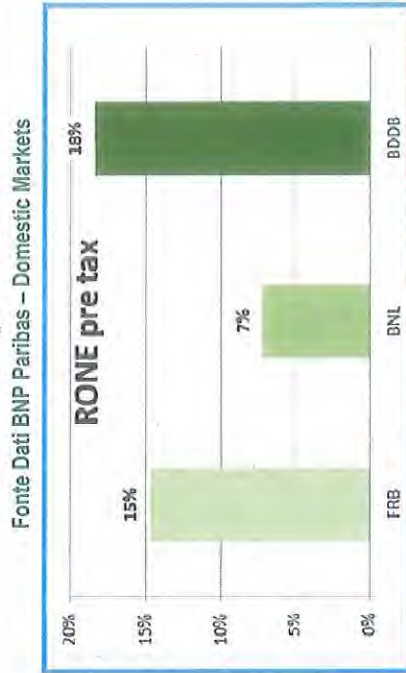
Costi Operativi



Profit Before Tax



RONE pre tax



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

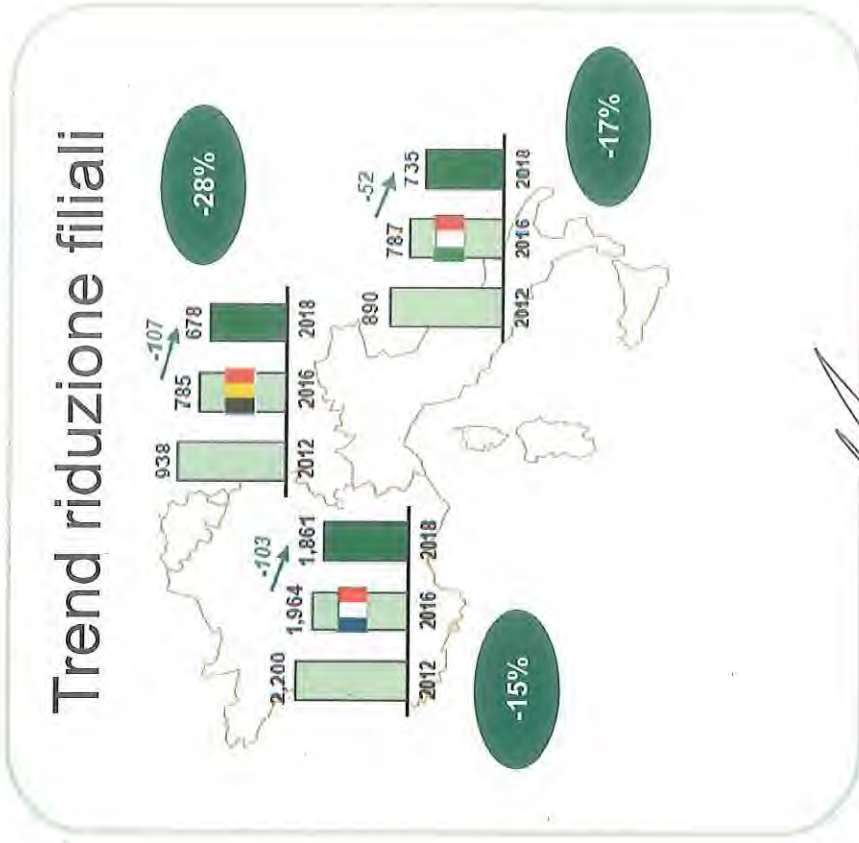
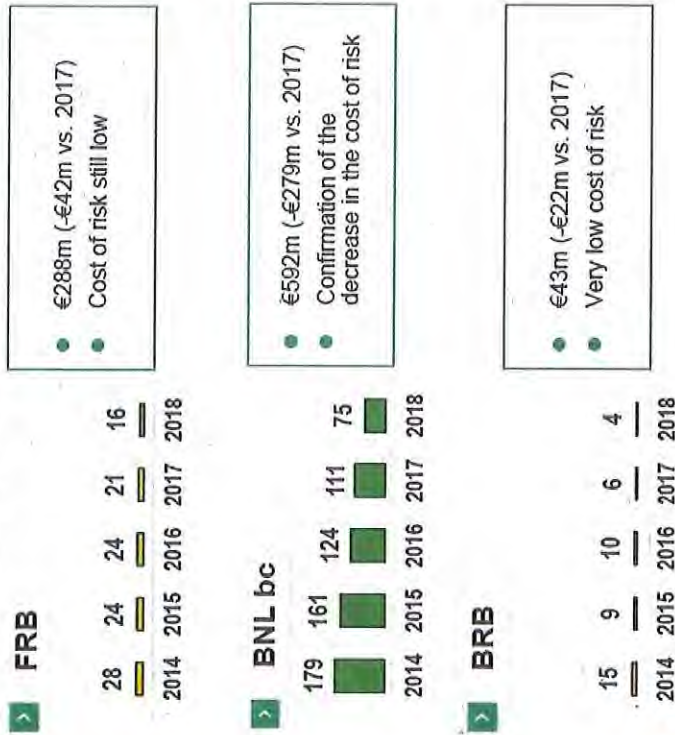
[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

Ulteriori dati a confronto con gli altri mercati domestici

Fonte Dati BNP Paribas – Domestic Markets

Costo del rischio



La banca per un mondo che cambia

Agenda

Scenario di riferimento

Nuovo Scenario BNL: i progetti di business

BNL Finance



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Le linee guida di sviluppo e di intervento (1 di 2)

Per far fronte al mutato scenario economico internazionale, il settore finanziario e bancario ha guardato alle nuove tecnologie come leva per migliorare la propria efficienza

La digitalizzazione dei processi e dei servizi, la robotica e l'intelligenza artificiale, il cambiamento dei comportamenti della clientela, la modifica strutturale dell'arena competitiva abilitata dall'innovazione/rivoluzione tecnologica nonché dalla specializzazione dei modelli di business, le nuove normative europee sono motori di innovazione sostanziale e aprono spazi di intervento verso l'adozione di modelli organizzativi flessibili e facilmente modificabili sulla base delle esigenze che man mano si presenteranno.

Si tratta di una sfida ma anche di un'opportunità per comprendere e agire fin da subito, ripensare i nostri processi produttivi, le logiche competitive/collaborative e per focalizzare investimenti in innovazione



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

A handwritten signature in blue ink.

A handwritten signature in blue ink.

A handwritten signature in blue ink.

Le linee guida di sviluppo e di intervento (2 di 2)

In BNL le principali azioni identificate vanno nella direzione di abilitare ulteriormente le linee di sviluppo e rispondono, in particolare, ai seguenti obiettivi:

- *accentramento dei controlli operativi/prima linea di difesa, con aumento dell'efficacia e qualità degli stessi ed un'ottimizzazione trasversale delle modalità operative di realizzazione;*
- *estensione dell'applicazione della Robotics Process Automation (c.d. Robotica), sulla base del successo dell'applicazione negli ambiti di back office;*
- *introduzione di soluzioni di Machine Learning e Artificial Intelligence che, incorporando tecnologie di apprendimento, permettono di automatizzare processi non ripetitivi;*
- *ampliamento dell'applicazione della metodologia World Class Banking, utilizzata con successo nelle strutture di back-office e potenzialmente ampliabile attraverso moduli differenti ad altri ambiti funzionali;*
- *estensione delle tecnologie digitali e di dematerializzazione dei processi a supporto di processi end-to-end più fluidi ed una migliore customer experience;*
- *ulteriore ottimizzazione organizzativa delle Funzioni Centrali;*
- *fine-tuning della NPL Strategy per l'ottimizzazione della gestione dei portafogli;*
- *ulteriore adeguamento al posizionamento sul territorio con la chiusura di 30 agenzie*



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Accentramento controlli operativi/prima linea di difesa

Descrizione del progetto

La situazione attuale: le attività della prima linea di difesa sono distribuite in ciascuna divisione / funzione con oltre 1.000 Punti di Sorveglianza Fondamentale e 180FTE coinvolti.

L'analisi condotta in questi ultimi mesi ha permesso di identificare alcune aree di miglioramento da indirizzare con azioni specifiche

Creazione del Control Service Center: le Divisioni / Funzioni rimangono responsabili dei rischi e verranno supportate dal CSC a riporto del COO con l'obiettivo di ottimizzare i controlli secondo una visione di processo ETE e assicurare efficacia ed efficienza nell'execution dei controlli

Razionali del progetto

- Miglioramento dell'efficacia e della qualità dei controlli
- Razionalizzazione dei PSF attuali
- Eliminazione delle sovrapposizioni dei punti di controllo attraverso una loro razionalizzazione e ottimizzazione in ottica End to End

Razionali HR

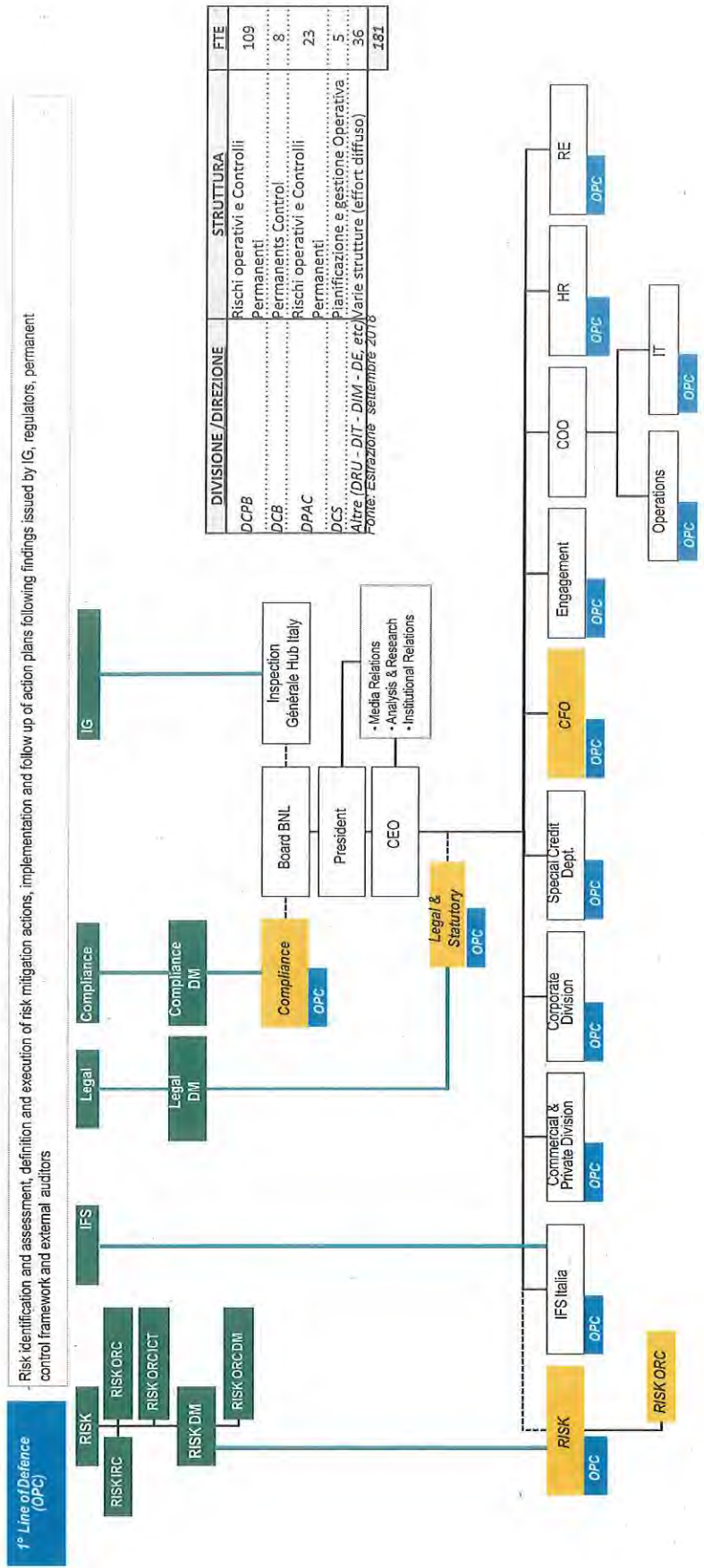
Rilascio entro il 2021 di sinergie per complessivi 20FTE



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

La situazione attuale: le attività della prima linea di difesa sono distribuite in ciascuna divisione / funzione con oltre 1.000 Punti di Sorveglianza Fondamentale e 180FTE coinvolti



VF



GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

17

[Handwritten signatures]

[Handwritten signature]

L'analisi condotta in questi ultimi mesi ha permesso di identificare alcune aree di miglioramento da indirizzare con azioni specifiche

Evidenze della fase di analisi

• su ca. 800 aree di rischio a livello banca, alcuni ambiti nuovi/ da rafforzare

• Effort recuperabile – a parità di perimetro dei controlli - tramite right-sizing dei modelli di dimensionamento esistenti

• Possibilità di ulteriore ottimizzazione controlli PSF esistenti mediante ridisegno degli stessi (campionatura, frequenza, etc.)

• Benefici della digitalizzazione non ancora pienamente valorizzati

• Possibilità di applicare robotica/ AI su diverse fasi/ attività time consuming nell'esecuzione dei controlli

• Esistenza di controlli uguali/ simili su diverse Divisioni/ Direzioni e su diverse fasi del processo; possibile ottimizzazione dei controlli nel continuo con vista trasversale

Azioni

• Stimato effort aggiuntivo in assenza di ottimizzazioni

• Avviate "Stanze" di ottimizzazione trasversali:

- Processi già analizzati: Entrata in relazione, Mutui e Finanziamenti per un totale di circa 100 controlli di cui 38 in fase di razionalizzazione
- In corso: Investimenti, Pagamenti e monetica, Credito per un totale di circa 115 controlli

• Creazione di una struttura centralizzata (Control Service Center) dedicata alla ottimizzazione dei controlli in ottica trasversale e alla loro efficace / efficiente esecuzione

UP



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

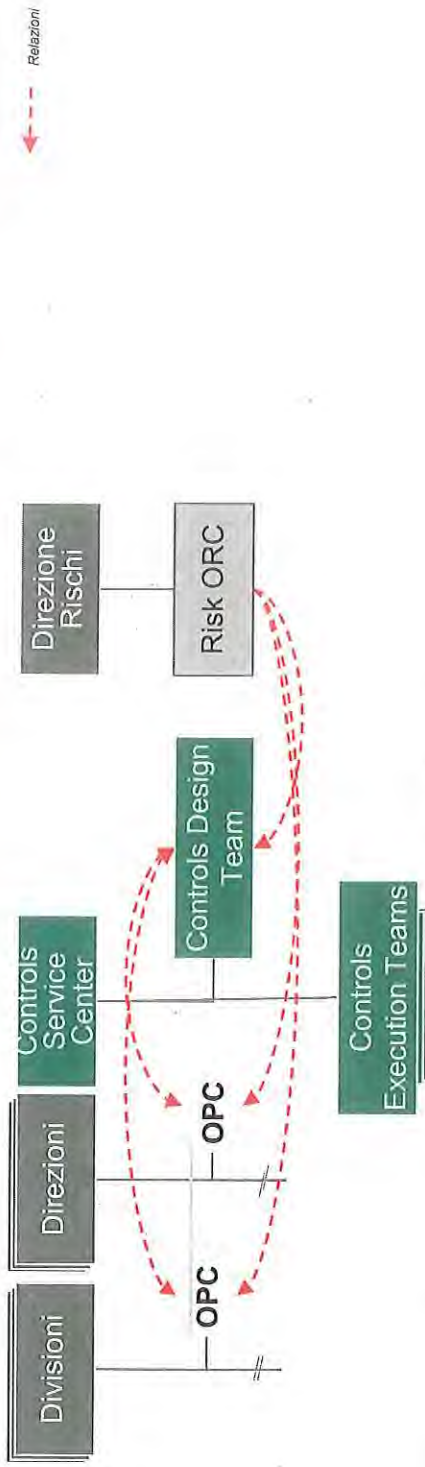
[Signature]

[Signature]

[Signature]

~~FOCUS TAV
SUCCESSIVA~~

Creazione del Control Service Center: le Divisioni / Funzioni rimangono responsabili dei rischi e verranno supportate dal CSC a riporto del COO con l'obiettivo di ottimizzare i controlli secondo una visione di processo ETE e assicurare efficacia ed efficienza nell'execution dei controlli



Divisioni / Direzioni

- Identificazione e valutazione dei rischi (RCSA)
- Linee guida per CSC per la progettazione dei controlli
- Supporto al CSC nel recepimento del piano di controllo generico del Gruppo
- Validazione Piano dei controlli
- Recepimento e analisi dei risultati del controllo del CSC
- Definizione e follow up del piano d'azione
- Identificazione degli incidenti storici
- Analisi e convalida degli incidenti potenziali

Controls Service Center (CSC)

- Ricezione del Risk Assessment dagli OPC e caricamento sul tool di Gruppo
- Ottimizzazione del Piano dei controlli in logica processi Ete
- Trasposizione del piano di controllo generico con il supporto di OPC
- Progettazione e formalizzazione di controlli permanenti
- Esecuzione dei controlli, analisi situazioni critiche da indirizzare e reporting vs Divisioni / Direzioni
- Caricamento e aggiornamento degli incidenti in Forecast



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

VR

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

Estensione utilizzo robotica

Descrizione del progetto

Per far fronte al mutato scenario economico internazionale, il settore finanziario e bancario ha guardato alle nuove tecnologie come leva per migliorare la propria efficienza.

A fine 2016 parte il progetto pilota su Operations e nel periodo 2017 – Q1 2019 vengono sviluppati ca 70 robots secondo un piano automatizzazione esteso ad altri ambiti (HR, Gestione Reclami, Commercial and Private Banking , Corporate Banking, Crediti Speciali, Rischi, Finance, Compliance).

Nel corso del 2020 e 2021 si prevede di estendere ulteriormente l'utilizzo di queste tecnologia su altri 30-40 processi Banca.

Razionali del progetto – III fase

Prosecuzione delle attività di robotica su DOP e ulteriore estensione ad altri ambiti quali:

- DRU
- DCS
- Controlli II livello
- Funzioni di Direzione Generale

Razionali HR

Rilascio entro il 2021 di sinergie per complessivi 65FTE

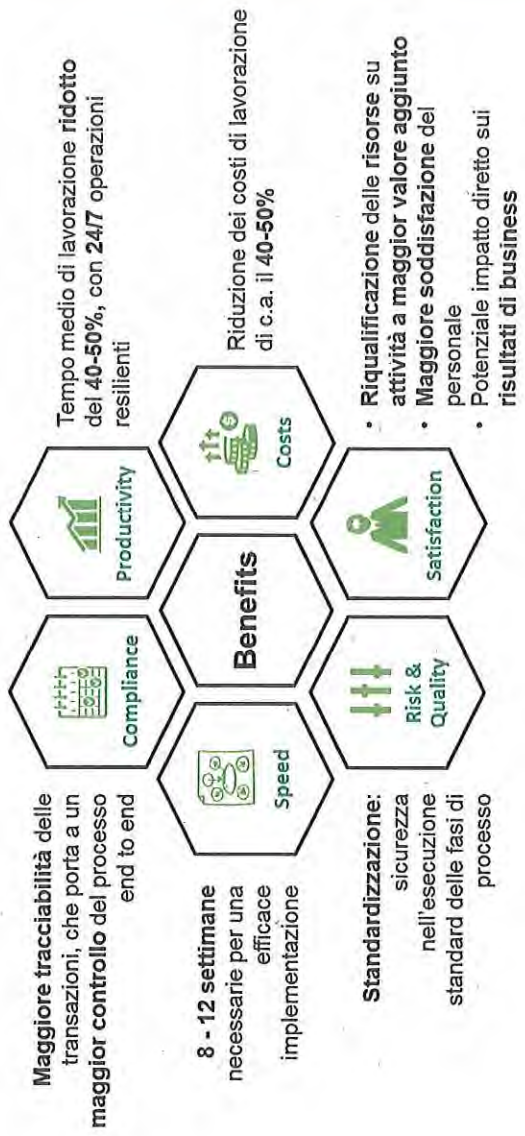


BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Robotic Process Automation è un programma chiave della Trasformazione BNL

PERCHÉ LA ROBOTIC PROCESS AUTOMATION?




ATTRATTIVITA' PER IL CLIENTE


RIDUZIONE DEI RISCHI DI NON CONFORMITA'


EFFICIENZA OPERATIVA

La Robotica e l' A.I. possono rendere i processi più efficienti, veloci e consistenti on un impatto positivo sui Customer Journey



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

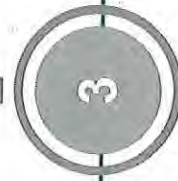
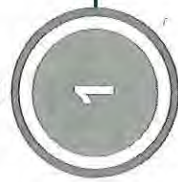
La banca per un mondo che cambia

Handwritten signatures and initials: W, M, Am, and a large signature at the top right.

Robotic Process Automation: il piano d'automazione della BNL

2016 - Startup

- ✓ Studio di fattibilità mondo DPAC ed identificazione primi 60 processi
- ✓ Selezione tecnologica
- ✓ Primo pilota di realizzazione sul processo "Estinzione conti correnti"



2017 - Ramp Up

- ✓ Automazione primi 15 processi DPAC
- ✓ Discovery Fase 2 su tutta la banca (ulteriori 60 processi individuati)
- ✓ Creazione Automation Competence Center interno

2018 - Consolidamento

- ✓ Automazione di 70 processi
- ✓ Prima sperimentazione Intelligent Automation

2020 - Estensione

- ✓ 140 c.a. processi automatizzati
- ✓ Discovery rolling
- ✓ Prime implementazione delle soluzioni di Intelligent Automation (vedi capitolo successivo)

2019 - Industrializzazione

- ✓ Avvio nuova fase discovery sulle aree banca
- ✓ Previsti ulteriori 40 processi da automatizzare
- ✓ Automation Competence Center scale-up
- ✓ Preparazione della soluzione di AI (vedi capitolo successivo)

2021

- ✓ Ca 30 - 40 nuovi processi robotizzati
- ✓ Estensione delle soluzioni di AI (vedi capitolo successivo)



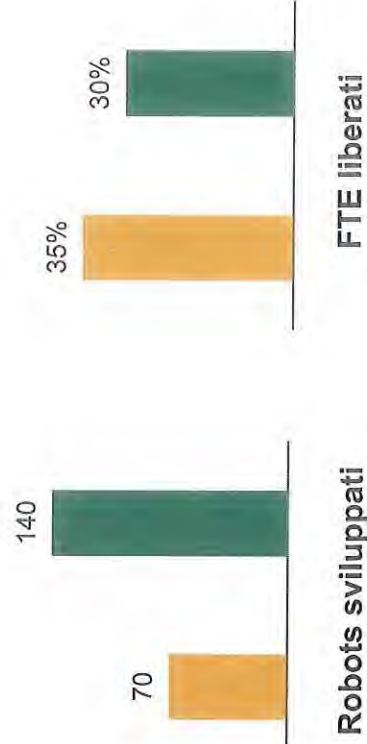
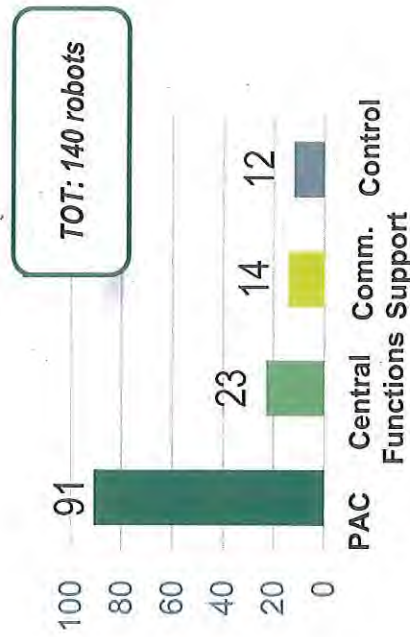
BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

[Handwritten signatures]

A oggi sono stati sviluppati 70 robot che hanno consentito di risparmiare ca il 35% del tempo

Caratteristiche dei processi



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

.... e di acquisire l'esperienza necessaria per estendere ulteriormente la robotica su altri processi Banca

- SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI ALL'ORIGINE

- GARANTIRE IL PRESIDIO DI CONOSCENZA SUL PROCESSO OPERATIVO PER LA GESTIONE DELLA BUSINESS CONTINUITY

- INVESTIRE NEL CHANGE MANAGEMENT E RESKILLING

- OTTIMIZZAZIONE DELLE INFRASTRUTTURE IT E DEL LORO UTILIZZO

- FORTE PARTNERSHIP CON IT E BUSINESS



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

A handwritten signature in blue ink.

A handwritten signature in blue ink.

A handwritten signature in blue ink.

A handwritten signature in blue ink.

L'estensione del Robotic Process Automation porterà al 2021 ulteriori 65 sinergie

Principali Direzioni Impattate

- DPAC
- DRU
- DCPB
- DCOMP
- DCOR
- RISK
- DCS
-

Direzione Generale

Benefici Attesi (FTE)



Alcuni esempi di processi automatizzati

- LAVORAZIONE OPERAZIONI SOSPETTE E MONITORAGGIO USURA
- GESTIONE MISSIONI DIPENDENTI
- CONTROLLO E ENTRATE IN RELAZIONE
- ESTINZIONE CONTI CORRENTI



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

[Handwritten signature]

Intelligenza artificiale

Descrizione del progetto

La trasformazione digitale è uno dei principali pilastri del Piano 2020 di BNPP e di BNL. E' stato effettuato uno scouting di mercato per individuare soluzioni di machine learning e Artificial Intelligence nel corso del quale è stata selezionata una soluzione cognitive di tipo machine learning «un-supervised» (LoopQ) sviluppata da una start-up americana (LoopAI). Nel corso del 2018 (da aprile a dicembre) è stato realizzato un progetto pilota rivolto a verificare sul campo il potenziale di tale tecnologia su uno specifico use case (help desk assistenza ai colleghi sulle richieste processo Mutui).

Il programma ora prevede l'implementazione della tecnologia su 6 use case (estensione Help Desk Assistenza a tutto il perimetro dell'assistenza, Assist. Clienti - mail e ticket, Assist. Clienti - chat, Advanced Customer Analytics, Automazione Richieste Dispositive, Classificazione email di reclamo, frodi e dispute)

Razionali del progetto

- Migliora le soluzioni di automazione
- Utilizza l'IA per supportare l'intelligenza umana
- Migliora l'esperienza di clienti ed utenti
- Rende possibile una nuova classe di prodotti e servizi
- Aumenta la sicurezza operativa

Razionali HR

Rilascio entro il 2021 di sinergie per complessivi 60FTE



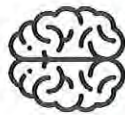
BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Intelligenza Artificiale – Una definizione

"It is the science and engineering of making intelligent machines, especially intelligent computer programs. It is related to the similar task of using computers to understand human intelligence, but AI does not have to confine itself to methods that are biologically observable."

John McCarthy (2007, Stanford University)



APPRENDERE



COMPRENDERE



AGIRE



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

BR

La banca per un mondo che cambia

Cinque leve per creare valore con l'Intelligenza Artificiale



AUTOMAZIONE INTELLIGENTE

Migliora le soluzioni di automazione tradizionali con capacità cognitive

- Automatizza processi e attività complesse che richiedono capacità di adattamento e agilità
- Apprendimento e miglioramento, grazie a ripetute interazioni e feedback in tempo reale



MIGLIORI DECISIONI

Utilizza le capacità dell'IA per supportare l'intelligenza umana nei processi non automatizzati

- Aumenta la qualità, l'efficacia e la creatività delle decisioni prese dai dipendenti



MIGLIORI INTERAZIONI

Migliora l'esperienza di clienti ed utenti grazie alla cura e alla personalizzazione dell'informazione in tempo reale

- Facilita l'acquisizione di nuovi clienti, la loro retention e la soddisfazione



PRODOTTI INTELLIGENTI

Rende possibile una nuova classe di prodotti e servizi, nuovi canali e nuovi modelli di business

- Prodotti profittevoli e servizi introdotti con velocità e qualità non ottenibili in precedenza



MAGGIORE PROTEZIONE

Protegge l'azienda e le relazioni con con dipendenti, clienti e regolatori:

- Favorisce la identificazione di frodi, migliora i controlli finanziari e la gestione del rischio
- E' fattore abilitante di un miglioramento della governance e della trasparenza

49



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Cosa abbiamo fatto: pilota «Help Desk» – Ambito, Obiettivi e Risultati

Descrizione

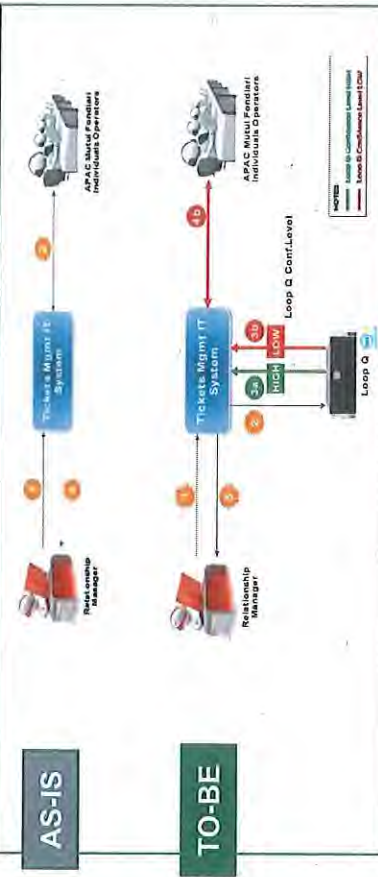
L'obiettivo del pilota **Help Desk** è quello di automatizzare il processo di risposta alle richieste di assistenza inviate all'Help Desk del Back Office sul processo/prodotto Mutui a clienti privati attraverso il canale ticketing.



Obiettivi:

- ✓ Standardizzazione e miglioramento della qualità delle risposte (1 problema, 1 soluzione)
- ✓ Velocità e accuratezza delle risposte
- ✓ Riduzione dell'effort attuale

AS-IS



TO-BE

Risultati raggiunti

I risultati del pilota mostrano come attraverso l'Intelligenza Artificiale possano essere gestiti in modo automatico circa il 45% degli ingaggi/contatti



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

L'utilizzo delle soluzioni di AI consentirà di raggiungere nel 2021 ca 60 sinergie

	Descrizione	Impatti efficientamento	Ruoli impattati
Help Desk Assist. Interna	Estensione progetto Pilota su altri ambiti di Assistenza Commerciale, IT ed HR	Riduzione richieste di assistenza da gestire manualmente	Prevalentemente ruoli DPAC altamente specializzati allocati nelle strutture delle APAC dedicate all'assistenza commerciale
HD Assist. Clienti (mail e tkt)	Applicazione del progetto pilota su ambiti dell'assistenza al cliente finale (CRSC, HBI, Modello Direct) per la gestione di ticket, mail e form	Riduzione richieste di assistenza da gestire manualmente	Ruoli di assistenza al cliente collocati nelle strutture dei vari poli del CRSC
HD Assist. Clienti (chat)	Applicazione del progetto pilota su ambiti dell'assistenza al cliente finale (CRSC, HBI, Modello Direct) per la gestione delle chat	Riduzione richieste di assistenza da gestire manualmente	Ruoli di assistenza al cliente collocati nella struttura del CRSC che gestisce i contatti via chat
Advance Customer Analytics	Integrazione ulteriori fonti di informazione per implementare la piattaforma di Advocacy («Infocubo») e massimizzare l'efficacia delle campagne commerciali	Aumento ricavi	N/A
Automazione Richieste Dispositive	Riconoscimento e automazione delle richieste dispositive ricevute tramite mail e carta di bonifici domestici ed esteri e pagamento F24	Riduzione disposizioni di pagamento da gestire manualmente	Ruoli DPAC altamente specializzati allocati nelle strutture delle APAC dedicate alla produzione
Classificazione email di reclamo, frodi e dispute	Classificazione e smistamento verso le strutture competenti delle email ricevute dalla struttura di Claims	Riduzione dell'effort necessario per gestire l'incoming di reclami, frodi e dispute	Ruoli specializzati nel riconoscimento di reclami, dispute e frodi e nell'indirizzamento degli stessi alle corrette strutture

60
FTE



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Estensione utilizzo metodologia WCB

Descrizione del progetto

Il WCM è una metodologia finalizzata al miglioramento continuo dei processi, ha come obiettivo fondamentale quello di elevare il sistema aziendale ad un livello di eccellenza globalmente riconosciuto, di garantire la qualità del prodotto, la massima flessibilità nel rispondere alle richieste del cliente attraverso il coinvolgimento e la motivazione di tutte le persone che lavorano nell'azienda.

Razionali del progetto

Proseguire nella implementazione del WCB anche nel 2021 sulle strutture di back office.

Ampliare anche ad altre strutture della banca l'applicazione della metodologia (WCC - World Class Company).

Razionali HR

Rilascio entro il 2021 di sinergie per complessivi ulteriori 65 FTE



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Handwritten mark

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature
31
Handwritten signature

Handwritten signature

BNL ha avviato nel 2016 un programma di miglioramento denominato World Class Banking

Il WCB è una metodologia finalizzata al miglioramento continuo dei processi, ha come obiettivo fondamentale quello di elevare il sistema aziendale ad un livello di eccellenza globalmente riconosciuto, di garantire la qualità del prodotto, la massima flessibilità nel rispondere alle richieste del cliente e il coinvolgimento e la motivazione di tutte le persone che lavorano nell'azienda

Ambiti	Mission	Obiettivi
Sicurezza	Sviluppare a tutti i livelli una cultura della sicurezza e della salute dove ognuno sia responsabile per la propria e quella degli altri	0 incidenti
Coinvolgimento delle persone	Create un ambiente che favorisca la crescita delle persone attraverso lo sviluppo delle competenze ed incoraggi il lavoro di squadra per contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali	100%
Qualità e Orientamento al cliente	Adottare un approccio sistematico che incrementi la customer experience basata sui bisogni del cliente	0 difetti
Riduzione perdite e sprechi	Eliminare perdite e sprechi tramite un approccio strutturato e condiviso con la partecipazione di tutte le persone a tutti i livelli	0 perdite 0 sprechi



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Il WCB e i suoi pilastri tecnici e manageriali

PILASTRI TECNICI



PILASTRI MANAGERIALI



Cosa è un Pilastro Tecnico

I pilastri sono team funzionali che lavorano su un tema specifico che perseguono determinati obiettivi di performance e attività

L'attività di ogni pilastro è organizzata in 3 macrofasi che vanno portate avanti in modo consecutivo (reattivo, preventivo, proattivo)

Cosa è un Pilastro Manageriale

I pilastri manageriali sono un insieme di criteri volti ad indirizzare il management e tutta l'organizzazione a sostenere ed incentivare l'avanzamento del programma

EXTERNAL AUDIT (WCB points)



Un percorso di Miglioramento Continuo verso l'eccellenza che nel triennio 2017-2019 ha coinvolto l'80% delle persone PAC.



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

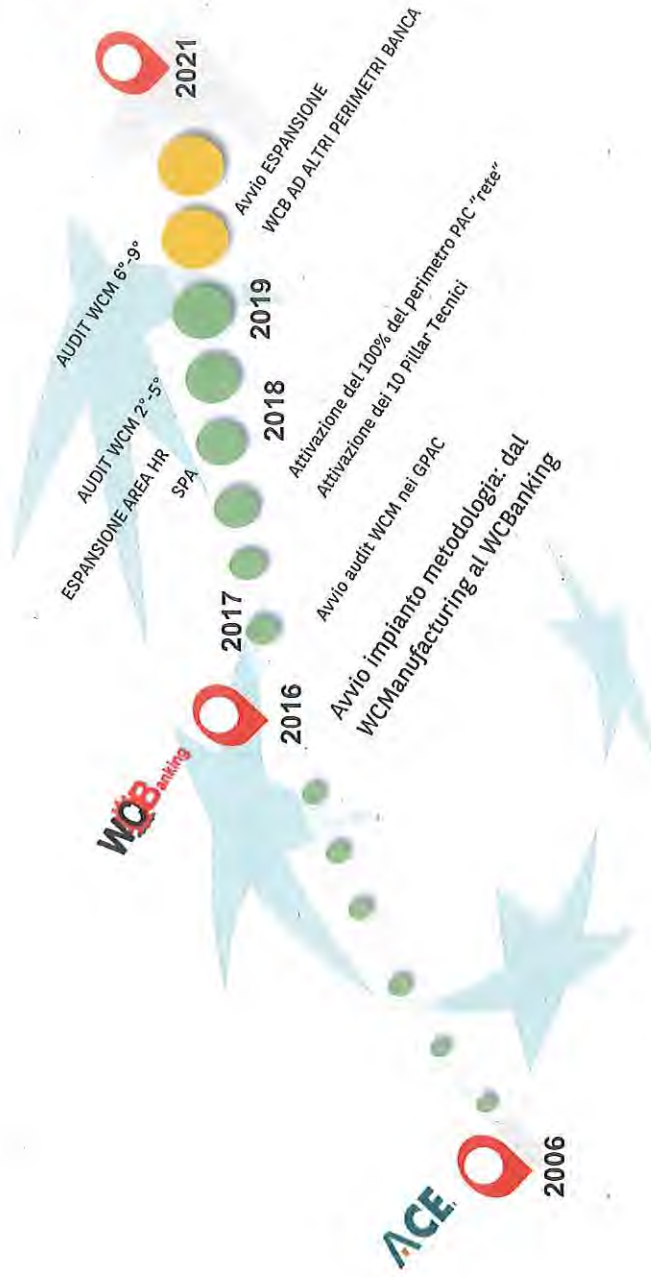
[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

La storia del miglioramento continuo in BNL: un percorso avviato da più di 10 anni e i principali risultati ad oggi



I numeri del WCB ACTUAL PAC	
80%	Persone coinvolte in attività WCB
5mila	# di idee di miglioramento dei processi
-15% l'anno	Riduzione dei difetti

A oggi la WCB consente la riduzione nel PAC di 40 FTE l'anno

Handwritten signature



Handwritten signature

La banca per un mondo che cambia

Handwritten signature

Handwritten signature

Nuovi obiettivi del WCB PAC 2021 e WCC 2020-2021

Sinergie espresse in FTE

	2020	2021	TOT
Direzione PAC	0	35	35
Estensione WCCompany	10	20	30
Totale	10	55	65

PAC

Previsione di raggiungere risultati in linea con le sinergie generate negli anni precedenti

WCCompany

Perimetri e tempistiche di ampliamento del programma in corso di definizione. La previsione di sinergie è coerente con l'analisi dei benefici generati sui medesimi perimetri attraverso la metodologia ACE



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Estensione utilizzo tecnologie di Digitalizzazione

La **digitalizzazione** è un elemento abilitatore per:

- Sostenere la trasformazione dei **modelli di servizio/offerta** e dei relativi **Customer Journeys** per rispondere alla sempre maggiore **spinta competitiva** e all'evoluzione dell'offerta dei competitors.
- Sostenere gli obiettivi di **crescita della base clientela**, di **miglioramento della soddisfazione cliente** e dei relativi valori di **"Net Promoter Score"** attraverso soluzioni in linea con le crescenti attese ed aspettative della clientela in termini di **customer experience**
- Raggiungere migliori livelli di **efficienza operativa e commerciale** e migliorare il **cost-to-serve** dei servizi ai Clienti attraverso la **riduzione dei carichi operativi** sia sul Front Line che sul Back Office
- Semplificare i processi interni ed eliminare le attività a basso valore aggiunto / rischiose per i colleghi, riducendo i **rischi operativi** e assicurando la **piena conformità** dei processi banca alle norme esterne e di Gruppo

Razionali del progetto

Utilizzare le tecnologie sviluppate per i clienti al fine di :

- Semplificazione dei processi
- Digitalizzazione dei processi
- Accelerare tempi di lavorazione End to End
- Migliorare la percezione dei colleghi

Razionali HR

Rilascio entro il 2021 di sinergie per complessivi 96FTE



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

La digitalizzazione indirizza alcuni aspetti che contribuiscono in maniera significativa al miglioramento dei valori di promozione dei clienti nelle indagini NPS

Le indagini condotte con i Clienti confermano che la disponibilità di **soluzioni digitali** contribuisce alle **valutazioni positive** dei promotori, mentre i **processi burocratici** e ridondanti tipici di approcci paper-based sono alla base dell'insoddisfazione dei detrattori.

 Impiegato disponibile e competente ma utilizzo di molta carta...

Avere la possibilità di un conto online, gestibile facilmente senza alcun documento cartaceo (opzione scelta) è importante sia per l'immediatezza delle operazioni sia per la privacy

 Troppo tempo impiegato per aprire un conto corrente on line, troppa burocrazia ...

Sono dovuto tornare in agenzia una seconda volta ...

.... il processo di sottoscrizione mi sembra più farraginoso rispetto all'apertura di conti on line offerti da altre banche

La progressiva digitalizzazione a partire dai processi di Entrata In Relazione contribuisce in maniera significativa al miglioramento degli indici di NPS della Banca.



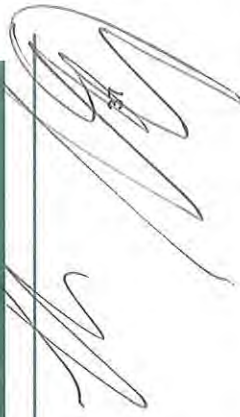
BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

vx



A



Ors

La digitalizzazione porta chiari vantaggi per i clienti e per i colleghi del front e del back office

Flessibile

KYC Self-care



KYC on line in autonomia da parte del cliente

Digitale in Agenzia



Il cliente può effettuare la KYC in agenzia e con processo digitale self care

Switch a Cartaceo



Il cliente può scegliere se «switchare sul cartaceo» se necessario

Digitale

Doc. Digitale



I documenti e i Contratti predisposti in modalità completamente digitale

FEA



Sottoscrizione tramite Firma Elettronica Avanzata

Archiviazione



Archiviazione digitale automatica con possibilità di ricerca a posteriori

Client Oriented

Area Cliente



Area personale del cliente dove visualizzare e caricare la documentazione

Documentale



Repository digitale dei documenti a disposizione di banca e cliente

Firma Unica



Sottoscrizione della documentazione tramite unica firma (in fase di sviluppo)

Automatico

Liste automatiche



Controllo liste automatico (Sorveglianza, PEP e PPE)

Recupero documenti/info



Download automatico da infoprovider (Cerved, Infocamere) e legacy interni (Es Anagrafe, Tool KYC)

Efficientamento Back Office



Automatizzazione controlli e attività di back-end

Benefici per il cliente

Benefici banca

La KYC digitale ha profondi impatti sull'operatività banca, in particolare per quella di Back Office, che grazie all'automazione e alla digitalizzazione risulta semplificata o eliminata (es. controlli di conformità o archiviazione cartaceo)



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Tutti i processi di EIR per le Persone Fisiche sono oggetto di profonda trasformazione digitale in Agenzia, presso il cliente e sui canali telematici

	Agenzia	Fuori sede	Web
Contratto DEMAT / Adesione Grafometrica	Digitale con firma grafo su pad di firma	Digitale con firma grafometrica su pc ibrido	N.A.
Documento di identità del cliente	Controllo OCR automatico	Controllo OCR automatico	Controllo OCR automatico (Persone fisiche - Ricertificazione)
Documenti EIR (KYC, FATCA, AEOL, Privacy, MSCQ, sideletter)	<ul style="list-style-type: none"> Firma Digitale (tab) Archiviazione digitale Messa a disposizione documenti su Internet Banking / invio Mail/stampa in Agenzia 	<ul style="list-style-type: none"> Firma Digitale (Ibrid) Archiviazione digitale Messa a disposizione documenti tramite Internet Banking / invio tramite Mail 	<ul style="list-style-type: none"> Firma Digitale (PIN OTP) Archiviazione digitale Messa a disposizione documenti tramite Internet Banking

In fase di sviluppo:

- 1) Onboarding PF su canale WEB
- 2) App mobile per onboarding e ricertificazione
- 3) Gestione univoca del doc identità
- 4) Riduzione numero di firme grafo

I clienti utilizzano le modalità digitali «self care» per le attività di natura compliance/amministrativa come la KYC con una riduzione degli effort in agenzia e nei back office (Censimenti, rilavorazioni, controlli e archiviazione dei cartacei)

UK



La banca per un mondo che cambia

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

Anche per le Unità Organizzate la digitalizzazione ha trasformato i processi di EIR e ricertificazione

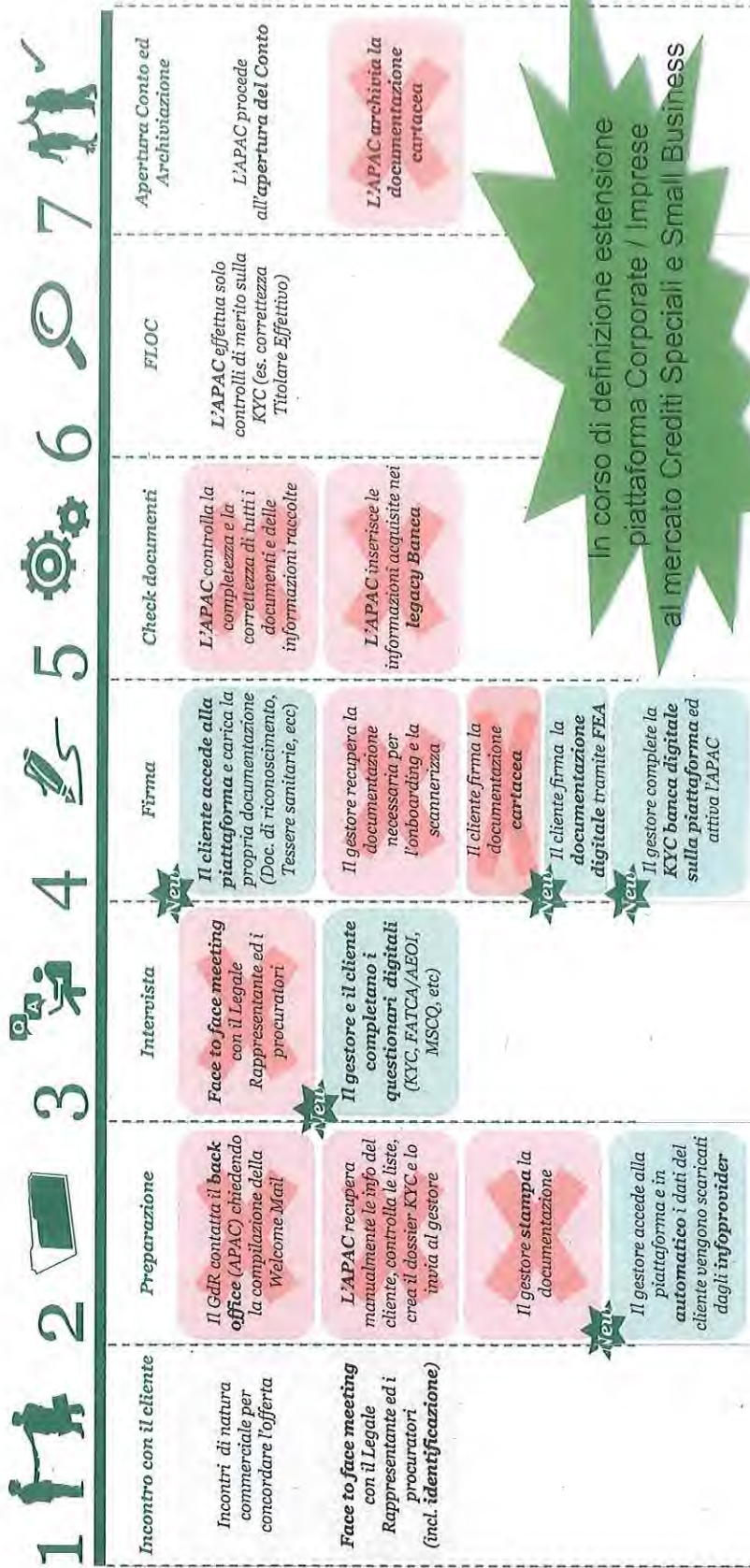
	Agenzia / Centro	Fuori sede	Soluzioni remote assistite	Soluzioni remote self
Corporate / Imprese	N.A.	N.A.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Piattaforma EIR ▪ Ricertificazione (in Pilota) ▪ Firma Digitale ▪ Archiviazione digitale ▪ Messa a disposizione documenti tramite Link sicuro 	Soluzione di Gruppo Welcome (pilota in corso, per integrazione nel 2019)
Small Business (Ditte Individuali)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controllo OCR automatico ▪ Firma Digitale (tab) ▪ Archiviazione digitale ▪ Messa a disposizione documenti su Internet Banking / invio Mail 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controllo OCR automatico ▪ Firma Digitale (ibrid) 	N.A.	Sito BNL (in fase di sviluppo) / App CreditBiz
Small Business (no Ditte Individuali)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firma Digitale (tab) ▪ Messa a disposizione documenti su Internet Banking / invio Mail 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firma Digitale (ibrid) ▪ Archiviazione digitale ▪ Messa a disposizione documenti su Internet Banking / invio Mail 	In corso di definizione estensione piattaforma Corporate / Imprese al mercato Small Business	In corso estensione/adattamento soluzioni esistenti per altri segmenti/mercati
Private & Wealth Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firma Digitale (tab) ▪ Messa a disposizione documenti su Internet Banking / invio Mail 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firma Digitale (ibrid) ▪ Archiviazione digitale ▪ Messa a disposizione documenti su Internet Banking / invio Mail 	In corso sviluppo per utilizzo soluzione Corporate	In corso estensione/adattamento soluzioni esistenti per altri segmenti/mercati
Telepass (U.O.)	Portale Artigiancassa (Agenzia / Artigiancassa Point)	N.A.	N.A.	CreditBiz



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Ad esempio il processo on boarding Corporate / Imprese evidenza chiaramente le semplificazioni possibili grazie nuova KYC digitale



UR



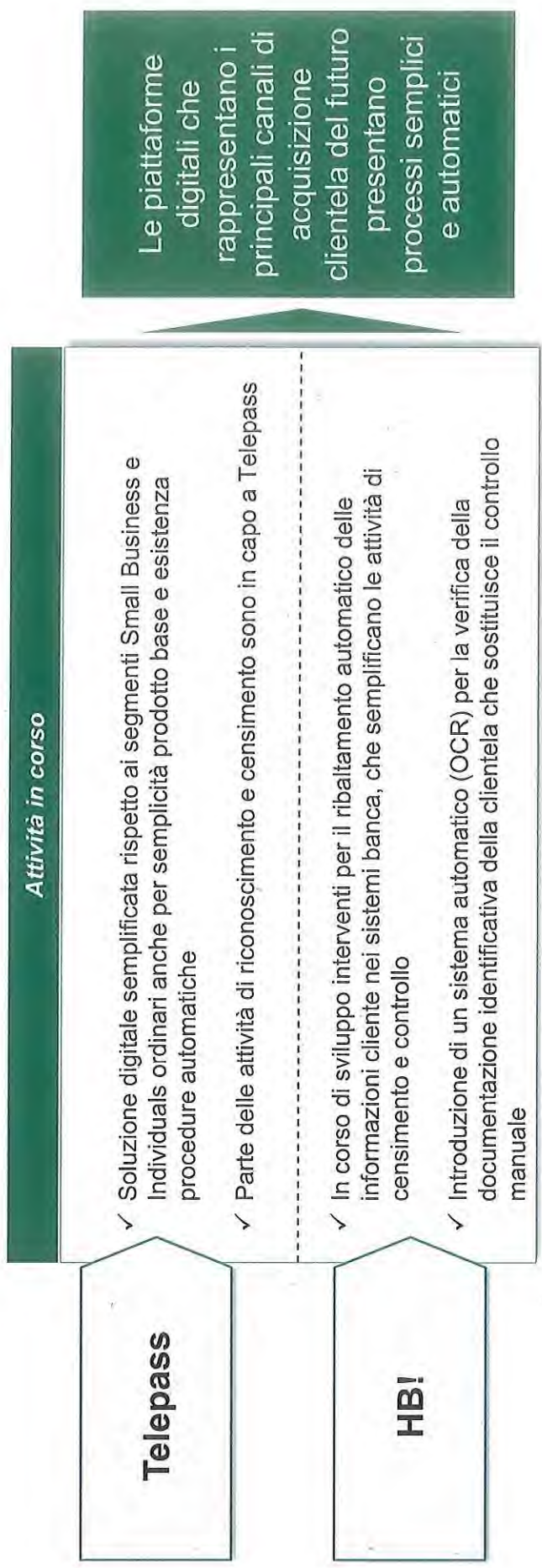
BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

Anche sui processi HB! / Telepass le attività di Front e Back Office beneficiano delle innovazioni da digitalizzazione



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page, including a large signature on the left and several smaller ones on the right.

A supporto della trasformazione digitale, sono state predisposte specifiche azioni di formazione e comunicazione per supportare la rete

L'azione di formazione è stata differenziata in base alla tipologia di processo impattato e prevede un continuo aggiornamento sulla base dei riscontri ricevuti.



Formazione

Azioni Specifiche

- Formazione in aula con tutti i **RO / ROG** mercato individuals, small business (circa 60 Utenti)
- Modulo di formazione e learning per i **Gestori small business** (903 Utenti).
- Formazione in aula con le **UP PAC** nella lavorazione delle pratiche di Agenzia
- -----
- Formazione in aula (in tutta Italia) sull'utilizzo delle piattaforme **EIR** e Ricertificazione **KYC - Imprese e Corporate** (circa 750 gestori e assistenti)
- Formazione in affiancamento alle **UP PAC** nella lavorazione delle pratiche della Piattaforma **EIR** e della piattaforma Ricertificazione **KYC**, mercato Imprese e Corporate
- Avviato un webinar, ancora in corso, per i **Gestori Corporate** al fine della corretta identificazione dei Titolari Effettivi per le casistiche più critiche

Ulteriori Azioni

- **Materiale formativo** a disposizione di tutta la banca pubblicato sulla pagina Echonet
- **Comunicazioni specifiche** volte a ricordare le modifiche del processo e stimolare il processo di digitalizzazione
- **Call con la rete commerciale della DCPB** sulle principali modifiche introdotte dalla digitalizzazione
- **Team dedicato nel SAC** volto a supportare i colleghi nell'attività ordinaria per l'utilizzo della piattaforma **EIR** e della piattaforma Ricertificazione **KYC**, mercato Imprese e Corporate (circa 5 Utenti)

Le azioni di Formazione sono continue e volte a supportare la rete nelle attività quotidiane



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

La semplificazione dei processi ha un impatto sul tempo cliente dei gestori / assistenti e sul dimensionamento del back office

	Copertura attesa 2019 (head counts)	Copertura 2021	Sinergie al 2021
Back Office Base 1 Persone Fisiche (no HB!)	55	47	-8
Back Office Base 1 Persone Giuridiche (no Telepass)	105	90	-15
HB! BNL.IT EIR e REV	80	56	-24
Telepass*	80	61	-19
Totale	320	254	66

* Sia Persone Fisiche che Unità Organizzate



GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten mark]

Le soluzioni di digitalizzazione applicate ai processi di vendita permettono di migliorare l'esperienza cliente e liberare tempo dei ruoli commerciali di rete

Cosa abbiamo fatto

Modelli D'offerta

- ✓ Messa a disposizione dei **Modelli d'offerta in ambito Daily Banking**
 - ✓ **Bundle di prodotti Bancari C/C** , Carta di Debito e Canali Diretti
 - ✓ **Bundle di servizi non Bancari DOC&MEMO** (Cassaforse Documentale , scadenziere)
 - ✓ 3 Pacchetti distinti in base all'utilizzo dei servizi e prodotti
 - ✓ **Scontistica** per ogni pacchetto basata su alcuni parametri del cliente (età,...)
 - ✓ Possibilità di acquisto di prodotti **Pay per Use** (pacchetto Bonifici, ...)
 - ✓ Messa a disposizione dei **Modelli D'offerta Investimento**
 - ✓ 3 Pacchetti distinti in base all'utilizzo dei servizi di Consulenza
 - ✓ Creazione di nuovi processi di **Consulenza a distanza**
 - ✓ Controllo da parte del Cliente su Web ed APP del suo utilizzo del Modello e dei pacchetti aggiuntivi acquistati
-
- ✓ Integrazione di nuovi prodotti nei Bundle Daily Banking (Carte di Credito, Prodotti Assicurativi)
 - ✓ Possibilità di gestire il cambio del Modello d'offerta inizialmente scelto
 - ✓ Integrazione di scontistiche basate su nuovi attributi (Convenzioni, ...)
 - ✓ Estensione della piattaforma al mercato Private

Cosa faremo 2019-2020

La vendita dei modelli d'offerta avviene attraverso la nuova piattaforma B.Store , con una UX semplice ed innovativa

I Contratti sono tutti Digitali, si è passati da:

- Da 5 a 1 contratto
- Da 16 firme a 3
- Archivio digitale del contratto



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

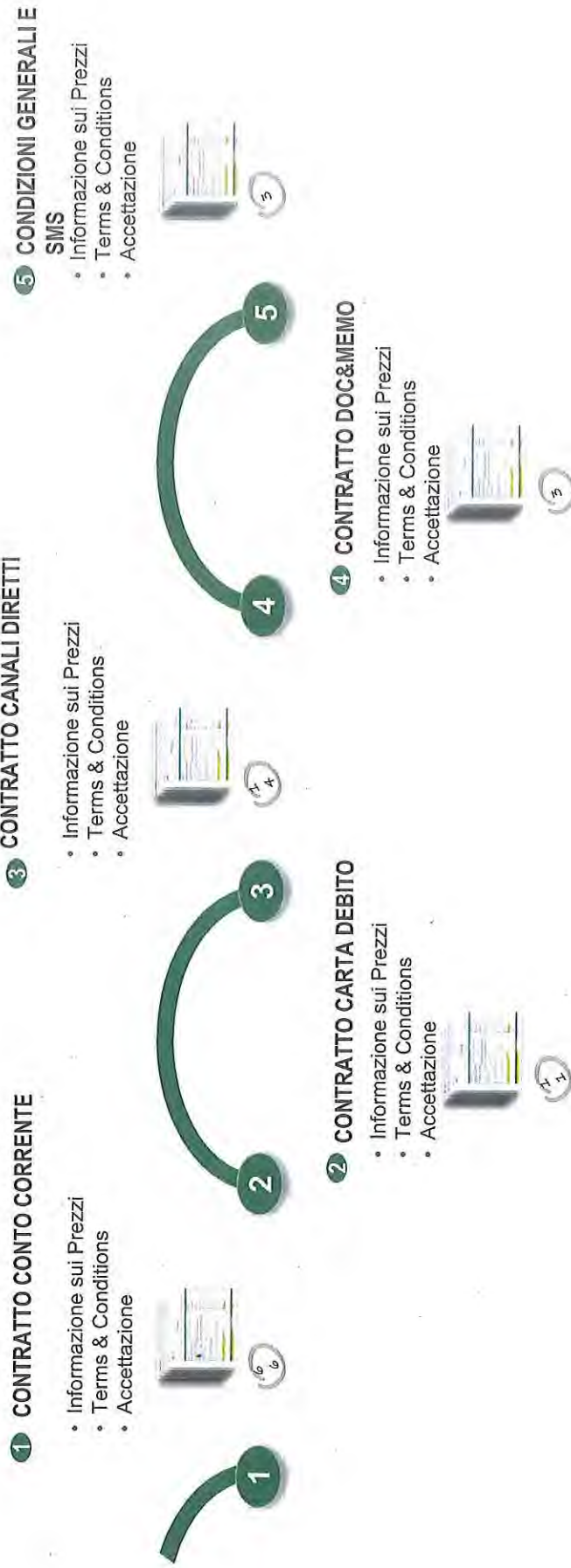
La banca per un mondo che cambia

UR

Handwritten signatures and initials at the top of the page.

Precedentemente, per ogni prodotto/servizio, il gestore doveva accedere alla singola piattaforma di gestione del prodotto ed il cliente doveva firmare uno specifico contratto

Il Vecchio Customer Journey



48



La banca per un mondo che cambia

[Handwritten signatures and initials]

...oggi con un singolo contratto digitale ed una nuova piattaforma di vendita e' possibile gestire la vendita e l'attivazione di tutti i prodotti / servizi

Il Nuovo Customer Journey

INFORMAZIONI SUI PREZZI

- Conto Corrente
- Carta di Debito
- Canali Diretti
- Doc & Memo
- SMS Alert



SINGOLA ACCETTAZIONE

- Termini per l'approvazione speciale
- Accettazione Banca e Cliente



CONDIZIONI GENERALI

- Conto Corrente
- Carta di Debito
- Canali Diretti
- Doc & Memo
- SMS Alert



CONTRATTO UNICO COMPRESIVO DELL'OFFERTA PER TUTTO IL MODULO



45

Esiste sempre poi la possibilità per il cliente di cambiare il modello senza dover firmare contratti
addizionali



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Pages

Le soluzioni di digitalizzazione (OCR, Firma digitale, Archiviazione, gestione della documentazione, etc.) verranno estese per semplificare le attività operative in diversi ambiti aziendali con sinergie attese per 30 FTE

Principali Direzioni Impattate

DRU

DCPB

DCOMP

DCOR

RISK

DCS

.....

Direzione Generale

Razionali

- Utilizzo di OCR per lettura documenti
- Firma digitale su documenti / contratti interni
- Archiviazione elettronica
- Ricerca della documentazione
-

**30
FTE**



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

48

Accelerazione NPL Strategy

Descrizione del progetto

L'attuale dimensionamento della struttura Crediti Speciali è il risultato di un *target setting* certificato ad inizio 2018 al fine di rispettare gli orientamenti della BCE.

Il dimensionamento target risponde agli sfidanti obiettivi della strategia NPL combinati con gli ambiziosi obiettivi fissati per il piano 2020.

La strategia NPL stabilita da BNL è basata su una gestione proattiva del portafoglio in house rispetto a una massiccia deleverage (attraverso una vendita singola) e / o full outsourcing come per le altre banche italiane (ad esempio Intesa, Unicredit, BPM ecc. ecc.). Il pilastro della strategia BNL NPL è quindi fortemente legato alla capacità interna di seguire tale linea strategica. In tale contesto la BCE ha comunque richiesto un'accelerazione della NPL strategy che implica una revisione delle attività interne.

Inoltre, la revisione del modello operativo e l'ottimizzazione delle funzioni di supporto possono consentire di rivedere il numero di risorse dedicate.

Razionali del progetto

- Accelerazione della NPL strategy
- Revisione del modello operativo
- Ottimizzazione delle funzioni di supporto

Razionali HR

Rilascio entro il 2021 di sinergie per complessivi 20FTE

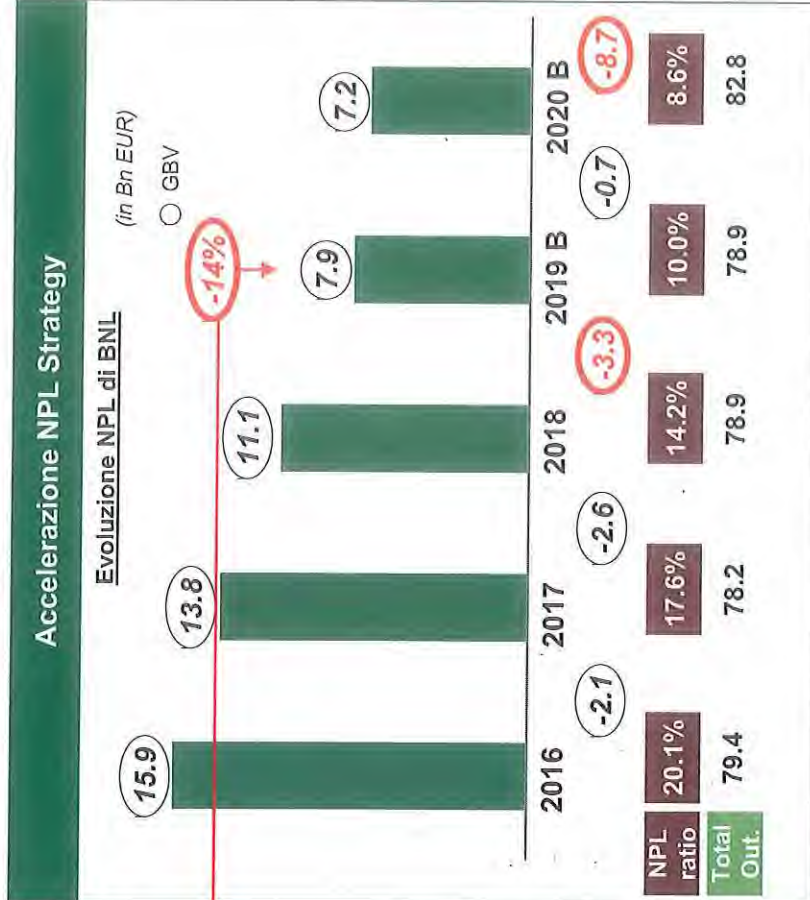
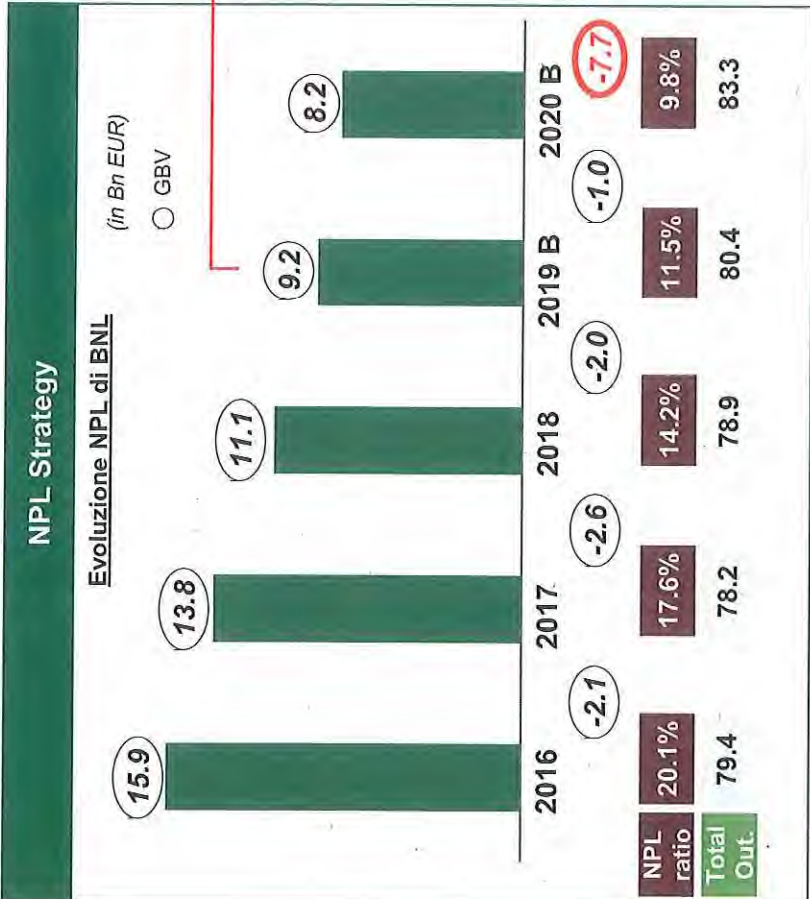


BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Accelerazione del deleveraging per raggiungere un ratio NPL del 10% entro la fine del 2019

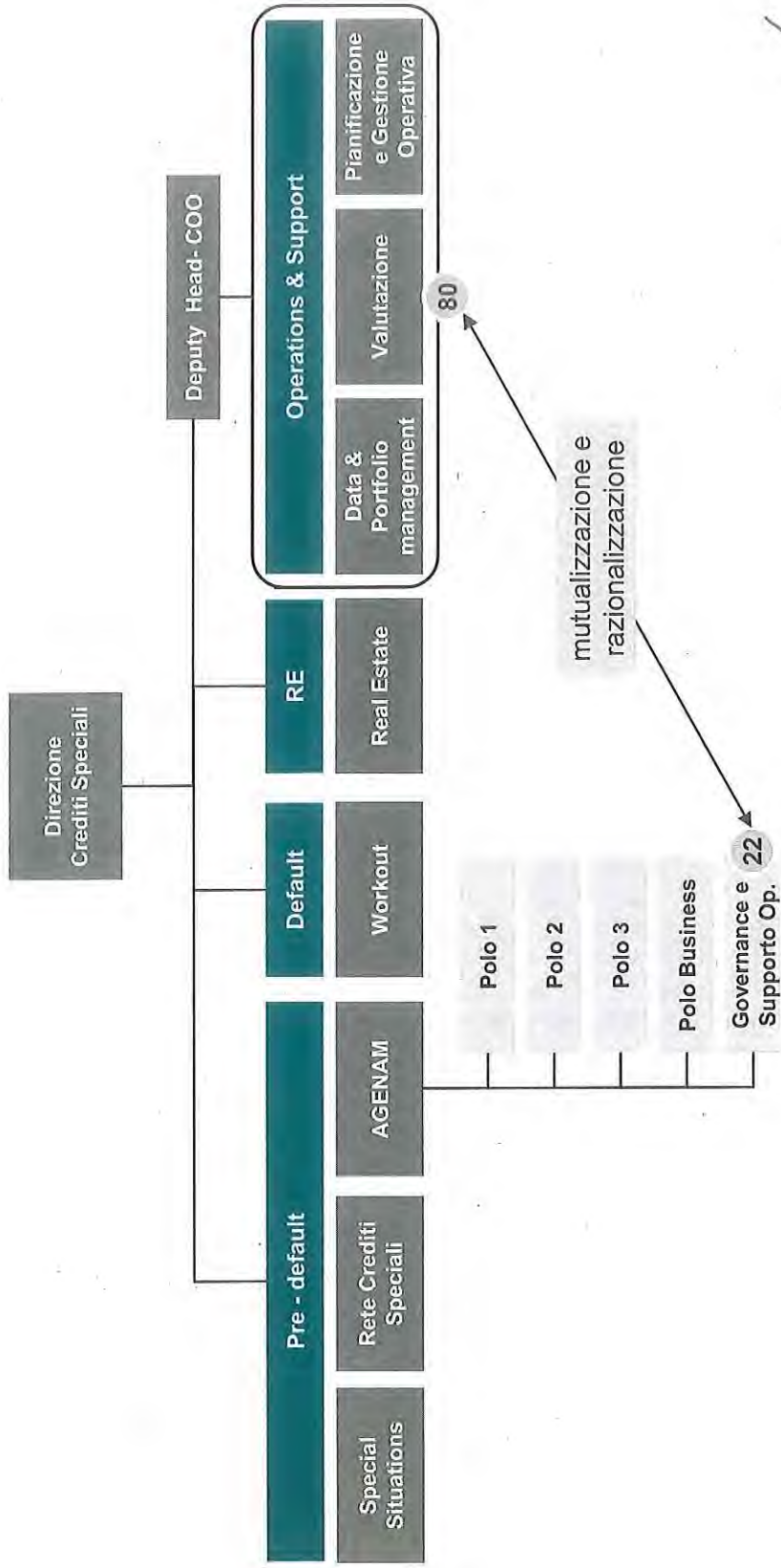
L'obiettivo di deleveraging netto totale di BNL Bc NPL nel 2019 è pari a 3,3 miliardi di euro



GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Mutualizzazione e Razionalizzazione



VR

[Handwritten signatures and initials]

[Handwritten signature]

Semplificazione organizzativa delle strutture Centrali

Descrizione del progetto

Il processo semplificazione per le strutture Centrali si aggiunge alle altre iniziative finora descritte che hanno impatto sugli organici, favorendone la razionalizzazione.

La piena adozione delle linee guida per la creazione delle strutture (ad es. taglia minima in HCs, numero di livelli organizzativi) avrà come effetto la riduzione delle posizioni di "middle management", l'incremento dello span of control, snellerà i processi decisionali e valorizzerà le competenze manageriali.

Interventi di ottimizzazione dell'assetto organizzativo volti ad aumentare la trasversalità delle strutture che, operando su un perimetro più ampio e con una maggiore massa critica, abilitino la realizzazione di sinergie per effetto dell'accentramento delle attività e del conseguente recupero di produttività

Razionali del progetto

- Taglia minima struttura
- Struttura organizzativa "piatta"
- Eliminazione degli staff
- Ridefinizione numero persone a riporto diretto
- Efficienze derivanti da riorganizzazione

Razionali HR

Rilascio entro il 2021 di sinergie per complessivi 40FTE



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS


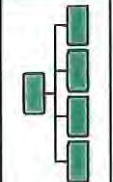
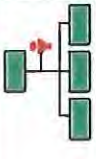



La banca per un mondo che cambia

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten initials]

Semplificazione organizzativa delle strutture Centrali: Linee guida

LINEE GUIDA	DESCRIZIONE	AZIONE
A Taglia minima struttura 	<p>Almeno 10 HCs per struttura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilizzazione/ sviluppo approccio decisionale • Efficacia formazione e sviluppo • Efficacia dei progetti ACE 	Accorpamento/ superamento strutture con meno di 10 HCs
B Struttura organizzativa "piatta" 	<p>Non oltre il 3° livello organizzativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Semplificazione comunicazione/ coordinamento risorse • Aumento della velocità decisionale 	Accorpamento/ riallocazione strutture di livello inferiore
C No Staff 	<p>Ridurre il numero di persone non inquadrare in uffici/ ruoli</p> <ul style="list-style-type: none"> • Focalizzazione su attività core • Ruoli più chiari e semplificazione nell'attribuzione di responsabilità 	Inquadramento risorse all'interno delle strutture coordinate
D Maggiore Span of Control 	<p>Compreso tra 3 e 7 riporti diretti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risorse manageriali pienamente responsabilizzate • Flessibilità nella gestione/mobilità delle risorse 	Revisione assetto organizzativo/ coordinamenti
E Taglia minima coordinamento 	<p>Almeno 5 HCs per team di coordinamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilizzazione/ sviluppo approccio decisionale • Efficacia formazione e sviluppo 	
F Efficienze derivanti da New ways of working 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuove linee guida per la riduzione e l'efficiamento delle riunioni (partecipanti, slides, tempi ecc) • Iniziativa «rinunciare» all'uso dei slides e dei reporting 	



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Nuove chiusure di agenzia

Descrizione del progetto

Prevista la razionalizzazione di ulteriori 30 agenzie nel primo semestre 2020, con un piano di lavoro da gennaio a giugno che prevede la chiusura di 5 agenzie al mese anche nella prospettiva di un contenimento dei costi e finalizzata al recupero di FTE operativi.

Mediamente l'organico di agenzia è pari a 2,3FTE (30 chiusure x 2,3FTE = 69FTE), di questi:

- 1,0FTE rimane allocato nell'agenzia di atterraggio dove gestirà il portafoglio clienti, in linea con i nuovi modelli di servizio (30 chiusure x 1FTE = 30FTE)

Razionali del progetto

Accelerare la chiusura di agenzie piccole, non performanti, a presidio di territori non favorevoli per BNL e nel potenziale rispetto della prossimità ad altre agenzie (per minimizzare attrition clienti).

Razionali HR

Rilascio entro il 2020 di sinergie per complessivi 39FTE



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

VP

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

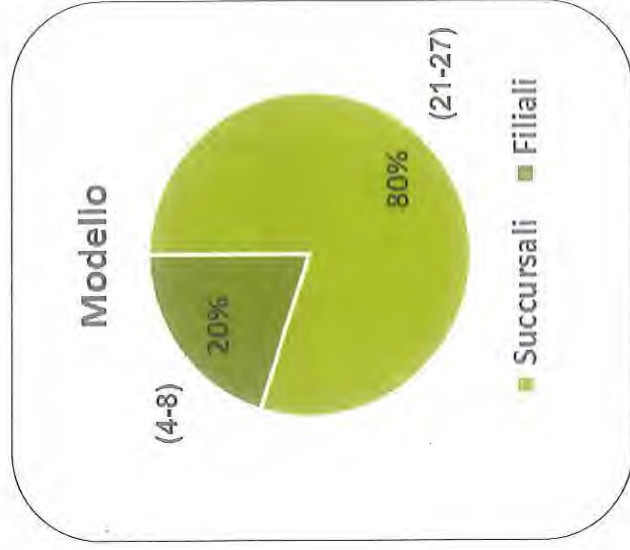
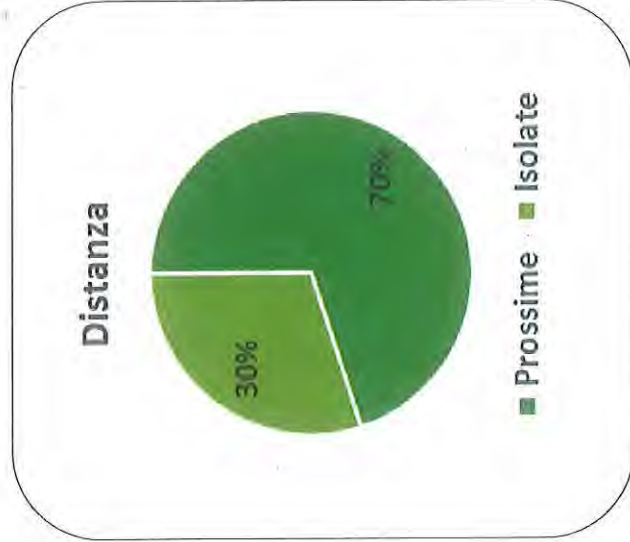
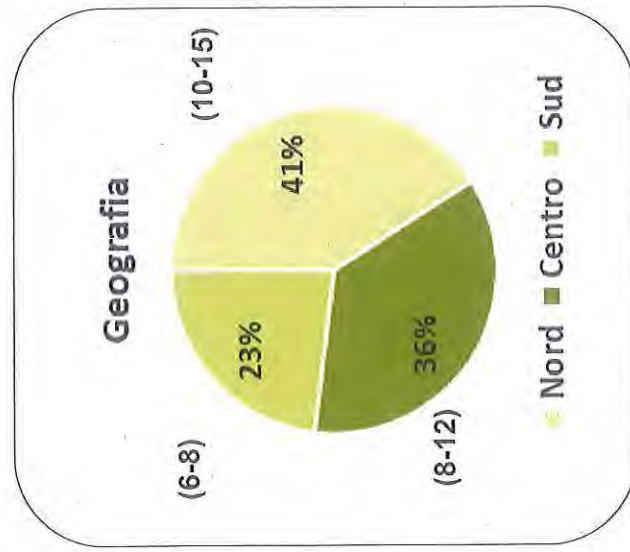
[Handwritten signature]

54

[Handwritten signature]

Chiusura Agenzie: distribuzione per cluster

Distribuzione per cluster



(*) - città e capoluoghi di provincia (urban): prossima < 3km, isolata >3km
- altro (rural): prossima < 15km, isolata > 15km

VP



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

[Handwritten signature]

La banca per un mondo che cambia

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

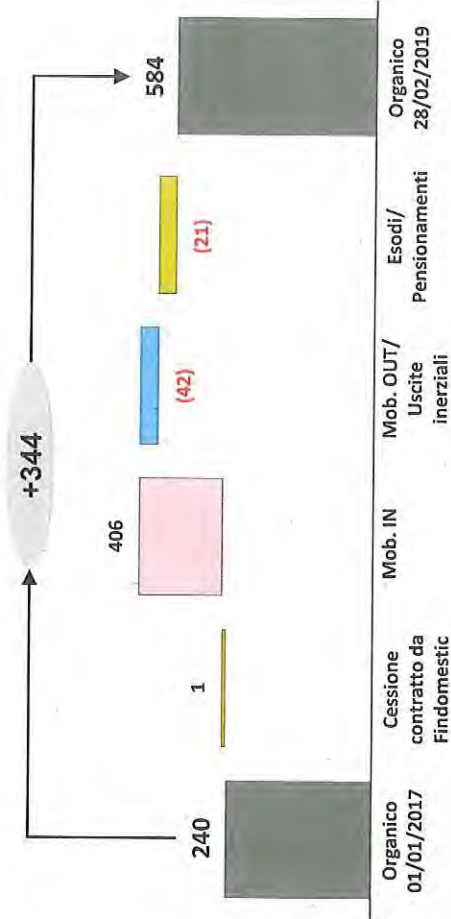
Razionalizzazione GPAC Italia

Descrizione del progetto

Nell'ambito della recente riorganizzazione che ha fatto confluire al 31/12/2018 430 risorse nell'ambito del GPAC Italia, viene prevista la possibilità di un'ulteriore ridefinizione degli organici confluiti in funzione dell'operatività nel frattempo avviata nella nuova struttura.

Persiste una situazione di sovradimensionamento stimata negli attuali livelli operativi in 175 persone, che, anche a seguito di miglioramento dei processi operativi, può favorire la liberazione di risorse.

Al fine di favorire una maggiore concentrazione presso le strutture back office si prevede un intervento di razionalizzazione degli organici della struttura per 175, anche mettendo a fattor comune best practices e metodologie di miglioramento su attività analoghe che oggi vengono svolte da strutture diverse



Distribuzione per regione			
Abruzzo	12	Molise	4
Basilicata	3	Piemonte	25
Calabria	44	Puglia	24
Campania	40	Sardegna	20
Emilia Romagna	43	Sicilia	44
Friuli Venezia Giulia	19	Toscana	40
Lazio	101	Trentino Alto Adige	4
Liguria	19	Umbria	5
Lombardia	59	Veneto	50
Marche	28		
Totale complessivo			584



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Agenda

- Scenario di riferimento
- Nuovo Scenario BNL: i progetti di business
- BNL Finance



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

MS

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

INCONTRO CON ORGANIZZAZIONI SINDACALI

INTEGRAZIONE BNL FINANCE SPA

- FUSIONE PER INCORPORAZIONE DI BNL FINANCE E BNL

Roma, 2 Aprile 2019



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

44

Ad

[Handwritten signature]

Ad

[Handwritten signature]

La banca per un mondo che cambia

Integrazione BNL Finance

La società in breve



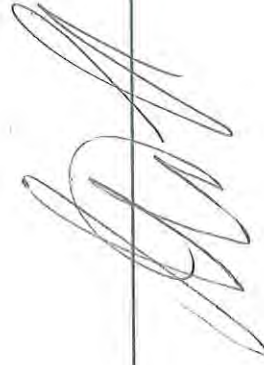

- **BNL Finance SpA (BNLF)** è un'Istituzione Finanziaria iscritta in un apposito elenco presso la Banca d'Italia (ex art. 106 T.U.B.) e fa parte del Gruppo Bancario Banca Nazionale del Lavoro SpA (BNL). La società è allocata a BNL BC - Divisione Commercial e Private Banking.
- BNLF è attualmente uno dei principali operatori finanziari italiani specializzati nella "Cessione del Quinto (CQS)", un tipo di prestito classificato come credito al consumo i cui destinatari sono dipendenti, pubblici o privati, e pensionati. In particolare, CQS è un particolare prestito che beneficia di un costo del rischio contenuto, in funzione di:
 - destinazione diretta di un quinto (1/5) dello stipendio / pensione (trasferita direttamente al prestatore dal datore di lavoro o dall'istituto di previdenza) a copertura del rimborso del prestito;
 - garanzie assicurative obbligatorie secondo la legge italiana (copertura del rischio vita e del lavoro).
- Il patrimonio netto è 143,6 m€ a fine 2018.



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

VR

Integrazione BNL Finance

I razionali dell'operazione

L'operazione di fusione per incorporazione di BNL Finance in BNL ha l'obiettivo di aumentare l'efficienza e ottimizzare le attività di BNL Finance all'interno del Gruppo BNL, in particolare:

- migliorare e sviluppare le **capacità di business**, rafforzando le attività di cooperazione all'interno del Gruppo BNL;
- realizzare **sinergie di costo**, anche attraverso lo snellimento delle attività amministrative e di governance, che sono in corso di stima con le funzioni competenti. In particolare sono state stimate circa **20 FTE** di sinergia ed i costi di integrazione IT sono in corso di stima;
- creare **sinergie commerciali** attraverso un maggiore livello di diffusione dei prodotti e servizi del Gruppo, migliorando i ricavi e la redditività. In particolare, si prevede di **aumentare il cross-selling** attraverso l'ampliamento dell'offerta, diversamente dal passato, con una maggior sviluppo dei prodotti, quali mutui, prestiti personali, acquisizioni di clientela small business, acquisizione di clientela Private non interessata alla cessione del quinto dello stipendio, prodotti assicurativi danni, leasing, Arval.

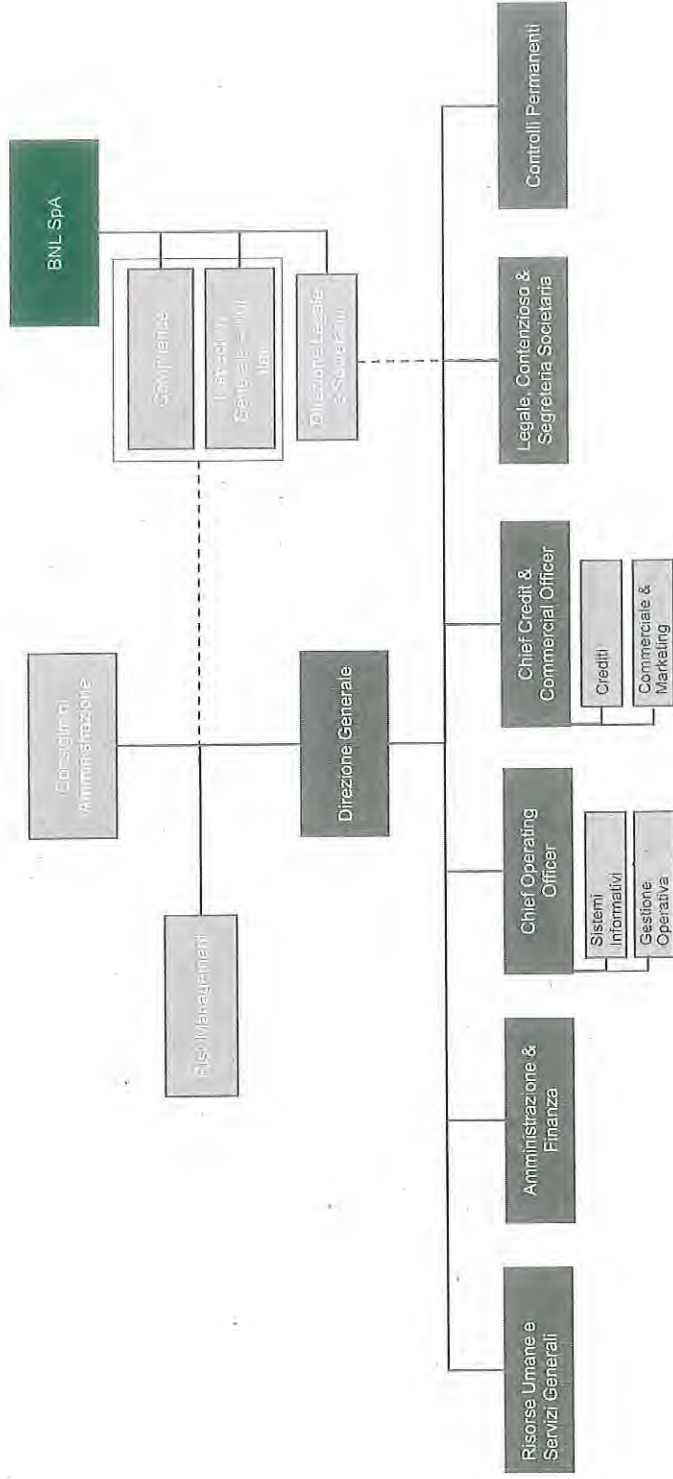


BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Integrazione BNL Finance

Organigramma della società



UR

La banca per un mondo che cambia

BNL
GRUPPO BNP PARIBAS



[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

Integrazione BNL Finance

Organico della Società

Organico BNL Finance (al 28.02.2019)	Are Prof.li	Quadri	Dirig.	Totale	di cui PT
Amministrazione & Finanza	3	2		5	
Chief Credit & Commercial Officer	27	4		31	1
Chief Operating Officer	19	11		30	
Controlli Permanenti	1	1		2	
Legale, Contenzioso & Segret. Societaria	1	1		2	
Risorse Umane e Servizi Generali	1			1	
Distaccati out	8			8	1
	60	19	0	79	2

Distaccati in BNL Finance (al 28.02.2019)	Are Prof.li	Quadri	Dirig.	Totale	di cui PT
Direttore Generale			1	1	
Risk Management		1		1	
Amministrazione & Finanza		2		2	
Chief Credit & Commercial Officer	4	8	1	13	2
Chief Operating Officer	4	3	1	8	
Legale, Contenzioso & Segret. Societaria	2			2	
Risorse Umane e Servizi Generali		0,5		0,5	
	10	14,5	3	27,5	2

L'organico di funzionamento di BNL Finance, su cui sono state stimate le sinergie da integrazione è pari a **98,5 FTE** così determinato:

- Organico (79 FTE)
- - distaccati OUT (8 FTE)
- + distaccati IN (27,5 FTE)

Integrazione BNL Finance

Fasi e razionali del progetto

La riorganizzazione/ottimizzazione processi/sistemi si distribuirà su **3 fasi**:

- **creazione di una business unit autoconsistente** per garantire la continuità del modello operativo attuale, attraverso:
 - la ricollocazione «a freddo» delle attività commerciali, di gestione operativa, relativa ai crediti e ai sistemi informativi nella BU stessa
 - il trasferimento delle attività di governance centrale necessarie all'interno delle omologhe strutture di BNL, al fine della relativa ottimizzazione
- **integrazione dei sistemi informativi**
- **ottimizzazione progressiva delle attività di supporto al business** (crediti, back-office e IT) e **amministrative** anche attraverso l'accentramento in strutture BNL che svolgono attività simili.

La decorrenza dell'operazione è prevista nell'ultimo trimestre 2019.



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Integrazione BNL Finance

Definizione strutture di atterraggio

Ambito/Struttura BNL Finance	FTE (98,5)*	Ambito/Struttura BNL Spa
Risk Management	1 <i>di cui 1 distacco in</i>	Risk ORC
Amministrazione e Finanza	7 <i>di cui 2 distacchi in</i>	Direzione Finanziaria
Controlli Permanenti	2	PCC/OR DCPB
Legale, Contenzioso e Segreteria Societaria	4 <i>di cui 2 distacchi in</i>	Direzione Legale e Societario
Risorse Umane e Servizi Generali	1,5 <i>di cui 0,5 distacco in</i>	Direzione Risorse Umane
Organizzazione, PMO e Acquisti	4	Organizzazione e Processi, Acquisti
Direzione Generale	5 <i>di cui 4 distacchi in</i>	Divisione Commercial e Private Banking – Sviluppo e Cons.Finanziaria
Sistemi Informativi	13 <i>di cui 1 distacco in</i>	
Gestione Operativa	20 <i>di cui 6 distacchi in</i>	
Crediti	32 <i>di cui 9 distacchi in</i>	
Commerciale e Marketing	9 <i>di cui 2 distacchi in</i>	
79 <i>di cui 22 distacchi in</i>		