

---

***Nuovo modello di servizio  
di Banca dei Territori a supporto  
della realizzazione  
del Piano d'Impresa***

**INTESA  SANPAOLO**

**Incontro OO.SS.**

Milano, 26 novembre 2014

## Nuovo modello di servizio specializzato

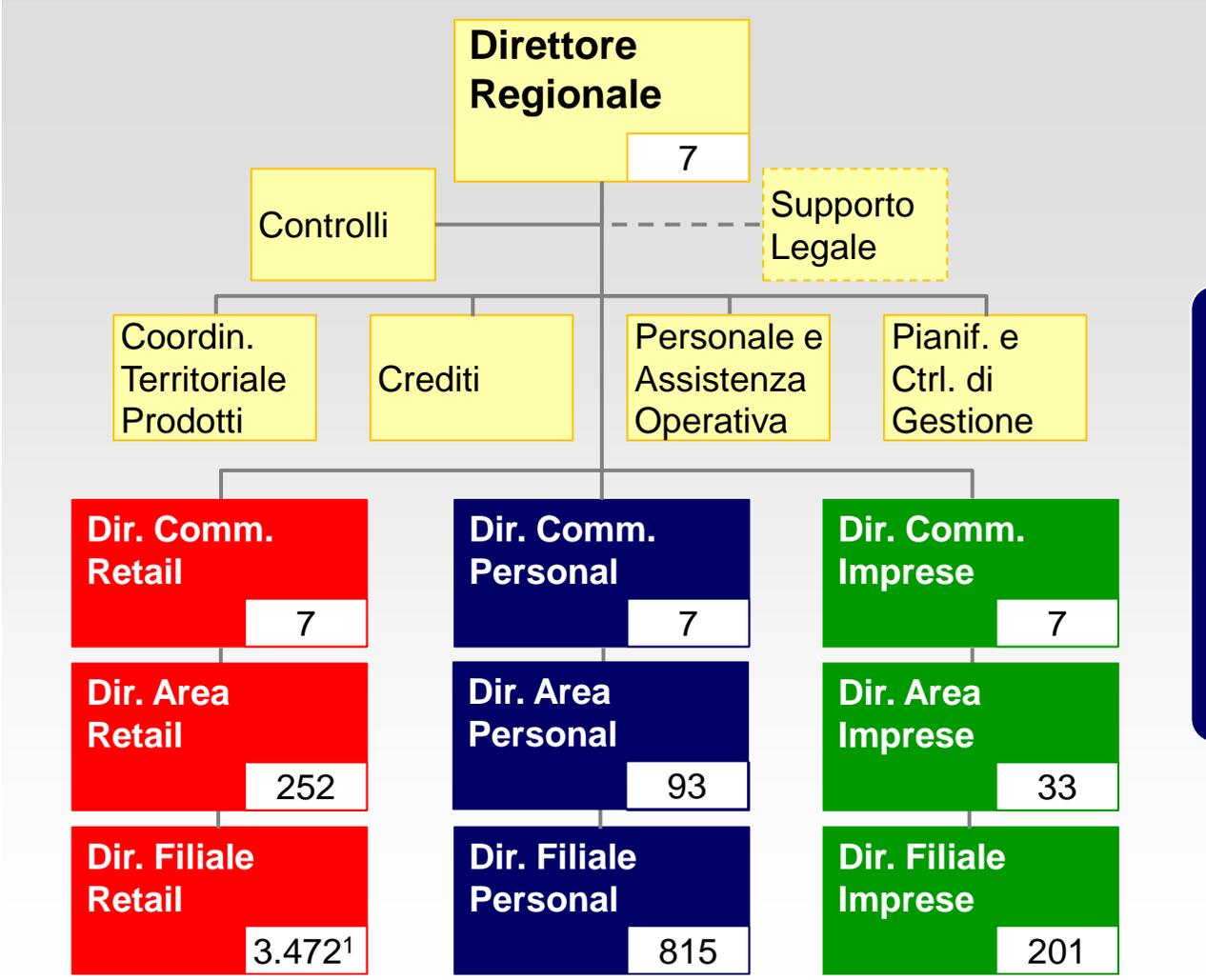
Territori Commerciali Imprese

Territori Commerciali Retail

Territori Commerciali Personal

# Nuovo modello di servizio specializzato

Numero di persone



- Specializzazione delle risorse lungo i 3 Territori Commerciali
- Valorizzazione aggiuntiva di oltre 1500 persone

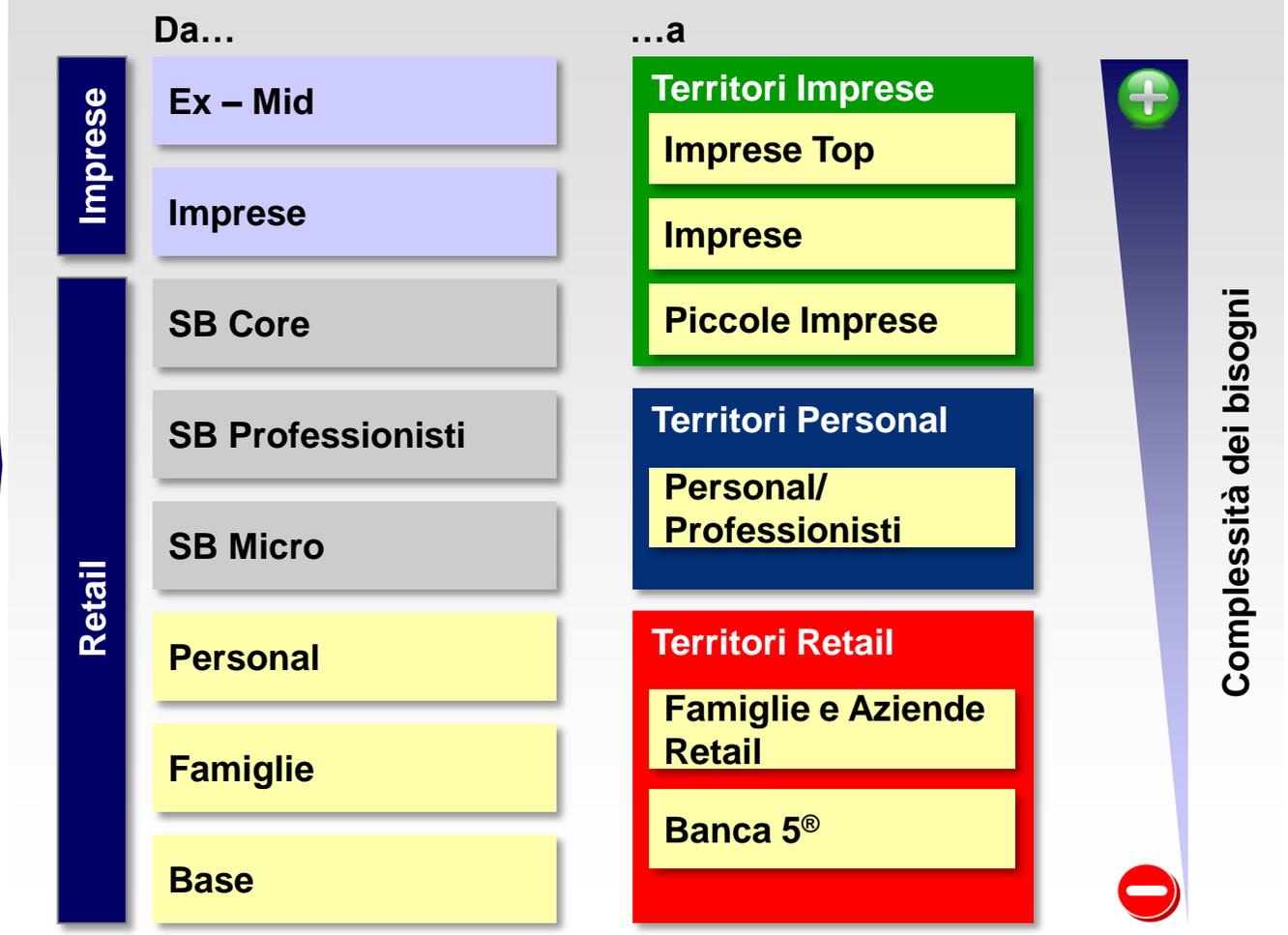
1 Filiali a fine 2014. Esclusi sportelli senza autonomia contabile. Inclusi Monte Pegni e Centri Tesorerie

# Evoluzione segmentazione della Clientela

## Logiche

- **Chiara distinzione** tra Clienti con **esigenze Retail** e Clienti con **esigenze non-Retail** (i.e., Imprese)
- **Sotto-segmentazione** della **clientela** in funzione della **complessità dei bisogni finanziari**
- **Ri-allocazione** del segmento **Small Business** a **Retail**, **Personal** o **Imprese** sulla base dell'effettiva **complessità dei bisogni finanziari**

## Evoluzione segmentazione



**Nuovo modello di servizio specializzato**

**Territori Commerciali Imprese**

Territori Commerciali Retail

Territori Commerciali Personal

# Nuova segmentazione e migrazione clienti

## Dettaglio riallocazione clientela Small Business

Numero Clienti

Da...

Applicazione filtri

A...



~4.000 Professionisti migrati a Imprese in quanto appartenenti a un gruppo con un Cliente SB Core o Micro migrato a Imprese (i.e., effetto trascinamento)

FONTE: CRM BdT

# Figure professionali – Filiali Imprese

Direzione Regionale	Direttore	Coord.	Gestore	Addetto	TOTALE
Campania, Basilicata, Calabria, Puglia e Sicilia	28	34	308	300	670
Emilia Romagna, Marche, Abruzzo e Molise	27	36	346	320	729
Lombardia	28	36	327	300	691
Milano e Provincia	20	29	270	260	579
Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria	25	28	245	220	518
Toscana, Umbria, Lazio e Sardegna	41	50	461	400	952
Veneto, Friuli Venezia Giulia e Trentino Alto Adige	32	45	395	400	872
<b>Totale</b>	<b>201</b>	<b>258</b>	<b>2352</b>	<b>2200</b>	<b>5011</b>

# Gestori Small Business che passano a Filiale Imprese

Direzione Regionale	Ptf piccole imprese	Copertura ptf imprese	TOTALE
Campania, Basilicata, Calabria, Puglia e Sicilia	~ 100	~ 10	~ 110
Emilia Romagna, Marche, Abruzzo e Molise	~ 100	~ 50	~ 150
Lombardia	~ 100	~ 50	~ 150
Milano e Provincia	~ 80	~ 30	~ 110
Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria	~ 70	~ 30	~ 100
Toscana, Umbria, Lazio e Sardegna	~ 140	~ 30	~ 170
Veneto, Friuli Venezia Giulia e Trentino Alto Adige	~ 110	~ 30	~ 140
<b>Totale</b>	<b>~ 700</b>	<b>~ 230</b>	<b>~ 930</b>

# Network Imprese - Dettaglio struttura di Rete per DR

Numero, Rete a gennaio 2015

Direzione Regionale	Territori Imprese		Filiali/distaccamenti in chiusura		
	Filiali Imprese	Distaccamenti Imprese	Filiali	Filiali Mid	Distaccamenti
Campania, Basilicata, Calabria, Puglia e Sicilia	28	6		1	6
Emilia Romagna, Marche, Abruzzo e Molise	27	10		2	4
Lombardia	28	2		1	15
Milano e Provincia	20	3		2	
Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria	25	7	3	1	10
Toscana, Umbria, Lazio e Sardegna	41	15		2	3
Veneto, Friuli Venezia Giulia e Trentino Alto Adige	32	11	3	1	7
<b>Totale</b>	<b>201</b>	<b>54</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>45</b>

# Richiamo tempistiche aule formative per il Territorio Commerciale Imprese

Partecipanti	2014					2015				
	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	May	Giu
<b>Capi Area e Coord. (~60)</b>	MdS (1gg)									
<b>Direttori di Filiale (~200)</b>	MdS (3gg)		Relazione con il cliente – Competenze manageriali (2gg)			La valutazione del rischio di credito (2gg)				
<b>Coord. Imprese (~250)</b>		MdS (2gg)	Relazione con il cliente – Competenze manageriali (2gg)							
<b>Gestori Imprese Top (~450)</b>		MdS (2gg)	Finanza Straordinaria (2gg)			Settori econ. (2gg)	Relaz. con cliente e strumenti (2gg)	Gest. Aziend. (2gg)	La valutazione del rischio di credito (2gg)	
<b>Gestori Imprese (~1200)</b>		MdS (2gg)			Finanza Straordin. (2gg)	Settori econ. (2gg)	Relaz. con cliente e strumenti (2gg)	Gest. Aziend. (2gg)	La valutazione del rischio di credito (2gg)	
<b>Gestori Piccole Imprese (~700)</b>			MdS (1gg)					Settori Econ. (2gg)	Gest. Aziend. (2gg)	
<b>Specialisti Estero (~460)</b>		Competenze di estero specialistico (3gg)				Offerta business estero (Strumenti comm.) (2gg)	Relazione con il cliente (2gg)			
<b>Specialisti Transaction Banking (~110)</b>			Offerta commerciale per il Trade (Comp.Transaction Banking) (2gg)					Strumenti comm. (2gg)	Relazione con il cliente (2gg)	

# Stato d'avanzamento moduli formativi erogati sul Territorio

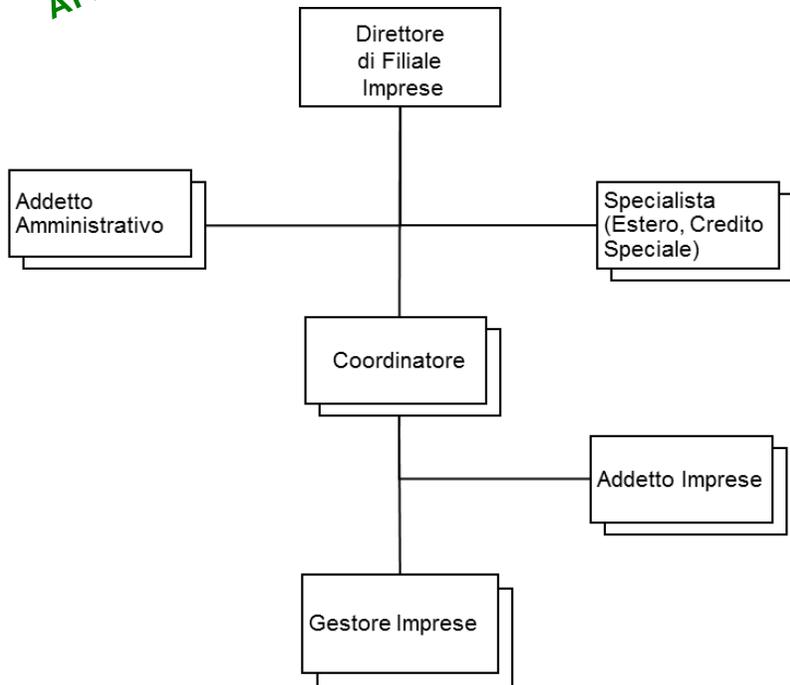
## Commerciale Imprese

Modulo Formativo	Destinatari	Obiettivi Formativi	Edizioni	Partecipanti	Stato Erogazione
Modello di Servizio Imprese	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capi Area</li> <li>Coordinatori di Mercato Imprese</li> <li>Direttori di Filiale Imprese</li> <li>Gestori Imprese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Illustrare gli <b>elementi di innovazione</b> previsti dal <b>nuovo modello</b> di servizio Imprese.</li> </ul>	~40	~2.500	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Conclusa (In corso di erogazione per Gestori Piccola Impresa)</b></li> </ul>
NMS Imprese. La relazione commerciale efficace	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specialisti Estero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Illustrare gli <b>elementi di innovazione del nuovo modello</b> di servizio imprese e della piattaforma Inbiz</li> </ul>	~20	~500	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Conclusa</b></li> </ul>
Relazione con il Cliente Imprese	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direttori di Filiale Imprese</li> <li>Coordinatori Imprese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rafforzare le <b>capacità manageriali chiave</b> per la gestione efficace della relazione e del team</li> </ul>	~30	~250	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>In corso</b></li> </ul>
Operazioni di Finanza Straordinaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestori Imprese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fornire le <b>conoscenze base per individuare i bisogni</b> di Finanza Straordinaria dei clienti</li> </ul>	~30	~450	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>In corso</b></li> </ul>
Offerta Commerciale per il Trade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specialisti Transaction Banking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Illustrare i driver di innovazione previsti dal nuovo modello di servizio Imprese con particolare riferimento allo <b>Spec. Transaction Banking</b> per le <b>modalità di individuazione dei bisogni</b> del cliente (cash management e trade finance)</li> </ul>	4	~110	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>In fase di avvio</b></li> </ul>

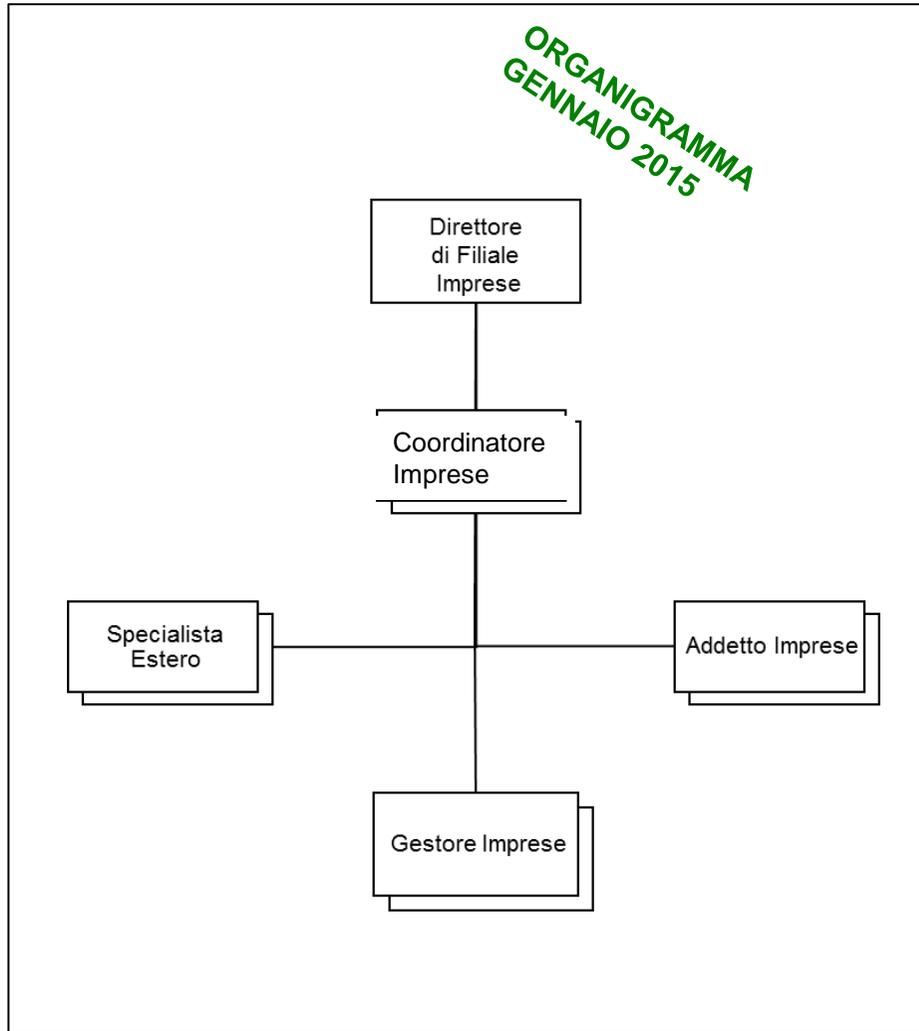
# Modello organizzativo e di filiera

## Riorganizzazione DR/Banche della Divisione BdT: Filiali Imprese

**ORGANIGRAMMA  
ATTUALE**



**ORGANIGRAMMA  
GENNAIO 2015**



# Risorse

## Nuovo modello di servizio - Ruoli

### Da...



- 6 ruoli in Filiale con alcuni casi di sovrapposizione
- Oltre 9 Ruoli specialistici

### ...a



- 3 ruoli di Filiale + Coordinatore quando presente
- 3 Specialisti in Filiale
- 2 Specialisti a supporto della Filiale

## **Nuovo modello di servizio specializzato**

Territori Commerciali Imprese

**Territori Commerciali Retail**

Territori Commerciali Personal

# Modello di servizio e di copertura territoriale

Segmenti	Descrizione	Modello di servizio
Aziende Retail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clienti ex-Small Business con esigenze semplici</li> </ul>	 <p><b>Portafogli Famiglie e Aziende Retail</b></p> <p>~11.800</p>
Famiglie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clienti Privati con AFI tra 10 e 100 k€</li> </ul>	 <p><b>Portafogli Banca 5®</b></p> <p>~3.000</p>
Banca 5®	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clienti con AFI &lt; 10 k€</li> </ul>	 <p><b>Portafogli Banca 5®</b></p> <p>~3.000</p>

## Modello di copertura territoriale

**Filiali Retail**



~1.000



- Sportelli con operatore, sempre aperti
- Casse self assistite
- ATM/MTA sempre presenti

---



~2.300



- Sportelli con operatore fino alle 13.00
- ATM sempre presente
- MTA presente in caso di alta operatività

---



~150



2 km

- Assenza sportelli con operatore
- MTA sempre presente

# Modello evolutivo di copertura territoriale

Situazioni di dettaglio piano a novembre 2014

Direzione Regionale	Filiali HUB (Complete con operatività in convenzione)	Filiali (chiusura cashe alle 13,00)	Punto di consulenza - (senza cashe)	Totale complessivo
Direzione Campania, Basilicata, Calabria, Puglia e Sicilia	201	130	11	342
Direzione Emilia Romagna, Marche, Abruzzo e Molise	156	26	13	195
Direzione Lombardia	80	24	-	104
Direzione Milano e Provincia	88	118	19	225
Direzione Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria	117	136	9	262
Direzione Toscana, Umbria, Lazio e Sardegna	202	79	9	290
Direzione Veneto, Friuli Venezia Giulia, Trentino Alto Adige	125	87	6	218
<b>Totale complessivo</b>	<b>969</b>	<b>600</b>	<b>67</b>	<b>1.636</b>

# INDENNITA' DI RISCHIO

## Filiali con chiusura casse alle 13:00

- Per l'operatività di cassa della mattinata, erogazione dell'indennità di rischio di cui alla lett. a) dell'allegato 5 del CCNL\* (€126,62 mensili - importo ridotto del 50% nel caso in cui detta attività venga svolta per un periodo inferiore o pari a 7 giorni al mese );
- Per il caricamento/quadratura del bancomat/MTA/TARM erogazione dell'indennità di rischio di cui alla lett. d) dell'allegato 5 del CCNL\* (€64,21 mensili - importo ridotto del 50% nel caso in cui detta attività venga svolta per un periodo inferiore o pari a 7 giorni al mese)
- Nel caso di svolgimento dell'operatività di cassa e del caricamento/quadratura del bancomat/MTA/TARM:
  - ✓ il tempo dedicato al caricamento del bancomat non si somma all'operatività di cassa ai fini del superamento o meno delle 5 ore;
  - ✓ al dipendente verrà corrisposto un ammontare pari alla somma degli importi relativi alle due indennità spettanti, fermo restando che tale ammontare non può essere superiore alla misura massima mensile prevista per la tipologia di rischio segnalata che presenta il valore più elevato.

## Filiali 100x100 Commerciale (Punto di consulenza)

- Per il servizio di quadratura/caricamento ATM/MTA internalizzato riconoscimento dell'indennità di rischio di cui alla lett. d) dell'allegato 5 del CCNL\* (€ 64,21 mensili - importo ridotto del 50% nel caso in cui l'attività venga svolta per un periodo inferiore o pari a 7 giorni al mese).
- Nessuna indennità è prevista per le restanti attività (assegni circolari/bancari, versamento di assegni tramite MTA).

## Gestione valori in bianco

- Nessuna indennità

\*secondo le previsioni del CCNL tempo per tempo vigenti

# Filiali Retail – aperture straordinarie per scadenze fiscali

In concomitanza con importanti scadenze fiscali (giugno e dicembre) le filiali Semplici, copriranno l'attività transazionale anche nel pomeriggio.

Il servizio verrà ampliato nella giornata di scadenza fiscale, il 16 dicembre, e per i 2 giorni lavorativi precedenti (venerdì 12 e lunedì 15 dicembre).

Si comunica inoltre che le "Filiali" e i "Punti Consulenza" potranno inviare ai Poli gli F24 a decorrere dal primo giorno lavorativo del mese di dicembre (per il 2014 a partire da lunedì 1° dicembre) fino alle ore 14.30 del giorno di scadenza, fatte salve eventuali comunicazioni che modifichino tale cut off in funzione del monitoraggio che viene effettuato in queste particolari occasioni d'intesa tra la Divisione Banca dei Territori e l'Area Chief Operating Officer.

## Filiale "tradizionale" con cassa chiusa alle 13

orario di lavoro					
	orario di lavoro	8.25 - 13.10	intervallo 13.10 - 14.10	14.10 - 16.55	
	orario di sportello	8.30 - 13.00	intervallo 13.10 - 14.10	14.15 - 16.15	
	apertura al pubblico	8.30 - 13.00		14.15 - 16.15	

## Filiale "Banca Estesa" con cassa chiusa alle 13

orario di lavoro					
	orario di lavoro (AC)	8.00 - 13.10	intervallo 13.10 - 14.10	14.10 - 16.30	
	orario di lavoro (Gestori)	8.00 - 13.10	intervallo 13.10 - 14.10	14.10 - 20.00	
	orario di sportello	8.05 - 13.00	intervallo 13.10 - 14.10	14.15 - 16.00	
	apertura al pubblico**	8.05 - 13.00		14.15 - 20.00	

\*\* ipotesi in caso di chiusura in pausa pranzo

quadratura di cassa

attività preparatorie

# Offerta Fuori sede – Situazione attuale

## **GESTORI PERSONAL (attuali filiali privati e business)**

- ~ 900** iscritti ad albo ed in possesso di mandato
- ~ 300** iscritti ad albo a cui verrà rilasciato il mandato completato l'iter formativo
- ~ 100** in attesa di iscrizione all'albo. Il mandato verrà rilasciato una volta completato l'iter formativo.

## **DIRETTORI (attuali filiali privati e business)**

- ~ 950** iscritti ad albo ed in possesso di mandato
- ~ 900** iscritti ad albo a cui verrà rilasciato il mandato completato l'iter formativo
- ~ 1150** in attesa di iscrizione all'albo. Il mandato verrà rilasciato una volta completato l'iter formativo.

**Le prossime iniziative formative per i Gestori Personal si svolgeranno nel corso del primo trimestre 2015**

# Cassa Self Assistita – obiettivo del progetto e specifiche tecniche «cassa» (pag. 1 di 2)

## OBIETTIVO DEL PROGETTO:

Obiettivo del progetto è ridurre l'impegno di risorse dedicate ad attività a cosiddetto basso valore aggiunto e consentire ai grossi transatori di effettuare le operazioni di versamento rapidamente e in autonomia, all'interno della filiale, **superando così i limiti che ostacolano il pieno utilizzo delle apparecchiature in Self Service (ATM/MTA).**

## SPECIFICHE DELLA MACCHINA:

- Accettazione banconote a «ciclo continuo»
- Riconoscimento dei falsi e dei logori
- Lavorazione contestuale di banconote e moneta
- Versamento assegni
- Velocità deposito/erogazione: 480 banconote al minuto
- 8 cilindri da 500/600 pezzi ciascuno in ricircolo banconote
- Magazzino di ricovero con capacità di 2.000 banconote
- Velocità contazione monete pari a 300 pezzi al minuto



# Cassa Self Assistita – obiettivo del progetto e specifiche tecniche «cassa» (pag. 2 di 2)

## PIANO INSTALLAZIONE CASSE SELF ASSISTITE ANNO 2014

Direzione Regionale	Filiali	Numero CSA installate al 31/12/2014
Direzione Campania, Basilicata, Calabria, Puglia e Sicilia	15	19
Direzione Emilia Romagna, Marche, Abruzzo e Molise	8	10
Direzione Lombardia	9	17
Direzione Milano e Provincia	10	15
Direzione Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria	15	29
Direzione Toscana, Umbria, Lazio e Sardegna	11	19
Direzione Veneto, Friuli Venezia Giulia, Trentino Alto Adige	10	13
<b>TOTALE</b>	<b>78</b>	<b>122</b>

## PIANO INSTALLAZIONE CASSE SELF ASSISTITE I TRIMESTRE 2015

**Prevista installazione di n. 200 casse self assistite**

Pianificazione ancora da definire, terrà conto dell'operatività delle filiali.

## **Nuovo modello di servizio specializzato**

Territori Commerciali Imprese

Territori Commerciali Retail

**Territori Commerciali Personal**

# Modello di copertura territoriale

Da ~4.750 Gestori in ~3.470 Filiali...

■ Filiale Retail



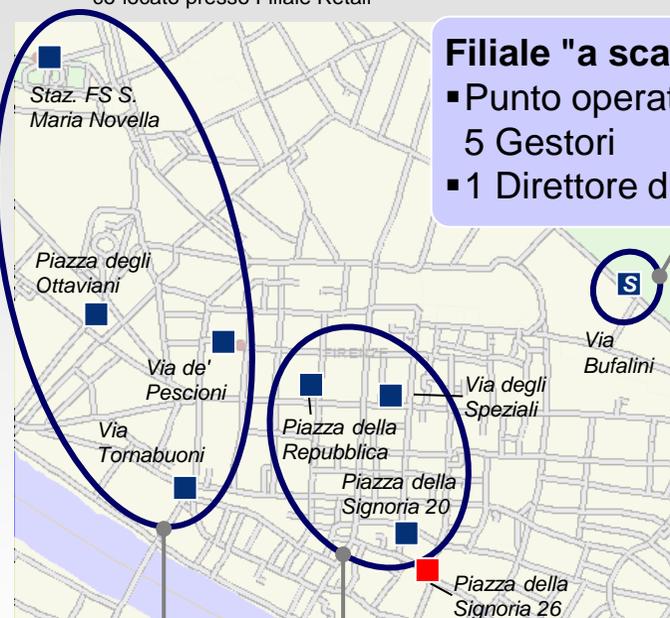
...a ~4.750 Gestori in 815 Filiali Personal  
"a scala"/"distribuite" con altrettanti  
Direttori di Filiale

■ Filiale Personal "a scala" (almeno 5 Gestori Personal)

■ Filiale Retail

■ Punto operativo Personal co-locato presso Filiale Retail

○ Filiale Personal



**Filiale "a scala"**

- Punto operativo con almeno 5 Gestori
- 1 Direttore di Filiale dedicato

**Filiale "distribuita"**

- Filiale Personal articolata su più punti operativi
- Ogni punto operativo con meno di 5 Gestori
- 1 Direttore di Filiale dedicato

# Dettaglio struttura di Rete per DR

Numero, Rete a gennaio 2015

Direzione Regionale	Territori Retail		Territori Personal		Territori Imprese	
	Aree Retail	Filiali Retail <sup>1</sup>	Aree Personal	Filiali Personal	Aree Imprese	Filiali Imprese
Campania, Basilicata, Calabria, Puglia e Sicilia	49	687	13	129	5	28
Emilia Romagna, Marche, Abruzzo e Molise	32	446	9	78	5	27
Lombardia	26	387	12	119	3	28
Milano e Provincia	27	308	14	119	4	20
Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria	28	353	14	139	4	25
Toscana, Umbria, Lazio e Sardegna	50	753	18	135	6	41
Veneto, Friuli Venezia Giulia e Trentino Alto Adige	40	538	13	96	6	32
<b>Totale</b>	<b>252</b>	<b>3.472</b>	<b>93</b>	<b>815</b>	<b>33</b>	<b>201</b>