

PIANO INDUSTRIALE: INTERVENTI SULLA RETE TERRITORIALE NUOVI MODELLI DI FILIALE E ASSETTO DISTRIBUTIVO NOTA PER I DIRIGENTI SINDACALI FISAC CGIL

L'aggiornamento del Piano Industriale 2019/2020 prevede l'adozione di un nuovo modello di Filiale e - a partire dal 4 dicembre 2017 - l'attivazione del nuovo modello distributivo e commerciale.

Nel testo che segue (*più una serie di appunti che una nota organica*) - destinato ai Delegati FISAC CGIL - forniamo un primo quadro degli interventi riconducibili a questi due aspetti, desunto dalla documentazione fornita nel corso del confronto sul Piano Industriale fin qui svolto.

Va comunque precisato che alcune delle informazioni potrebbero rivelarsi non del tutto precise o aggiornate, avendo rilevato nel corso della trattativa progressivi affinamenti e modifiche nella descrizione degli interventi, e di conseguenza il carattere di *work in progress* della revisione organizzativa prospettata.

INTERVENTI SUGLI SPORTELLI E NUOVI MODELLI DI FILIALE

Il Piano prevede l'adozione di 3 modelli di Filiale, a cui saranno ricondotte progressivamente tutte le Filiali del Gruppo¹.

Filiali Flagship:

Filiali maggiormente rappresentative, di grandi dimensioni, situate in aree metropolitane/urbane a elevata visibilità, con design e layout innovativi, con offerta completa di prodotti e servizi e presenza di cassa tradizionale full time - stimate in numero di 22.

Indicativamente si può prevedere per le Filiali Flagship un organico medio di circa 20 risorse².

Filiali Full:

Filiali di grandi dimensioni, situate in aree urbane a elevato traffico, con offerta completa di prodotti e servizi e presenza di cassa tradizionale full time - stimate in numero di 303.

Indicativamente per le Filiali Full si può prevedere un organico medio di circa 10-15 risorse.

Filiali Light:

Filiali di minori dimensioni, con organico medio di 8 risorse (o inferiore), situate in aree urbane, extra-urbane, turistiche - stimate in numero di 1.044.

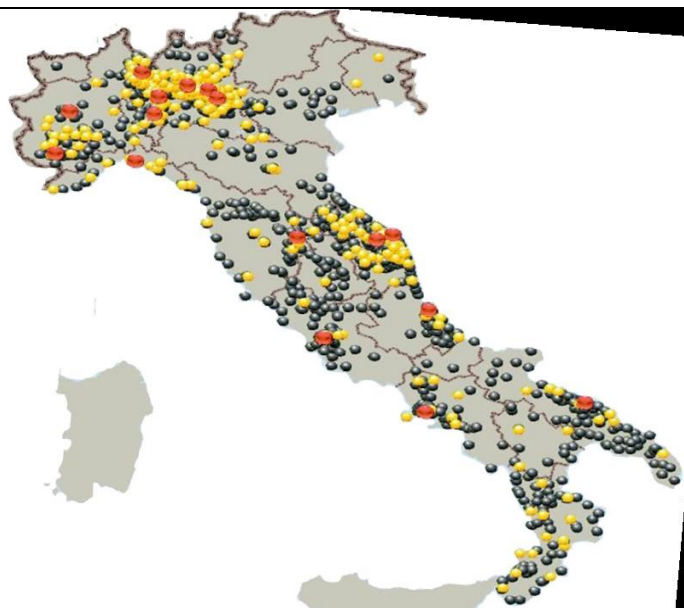
Questa tipologia ricomprende:

- le Filiali dotate di una cassa tradizionale full time (c.d. "Filiale tradizionale"),
- le Filiali dotate di una cassa tradizionale part time (c.d. "Filiale leggera"),
- le Filiali prive del servizio di cassa tradizionale (c.d. "Filiale cashless").

Al totale (stimato in 1.369 Filiali) si aggiungono 422 mini-sportelli per un totale di 1.791 sportelli (anche in questo caso si tratta di stime). I mini-sportelli saranno associati alle Filiali Flagship, Full e Light Tradizionale.

¹ Lettera Informativa 15 giugno 2017 - Documento Incontro 11 ottobre 2017

² Documento Incontro 20 luglio 2017



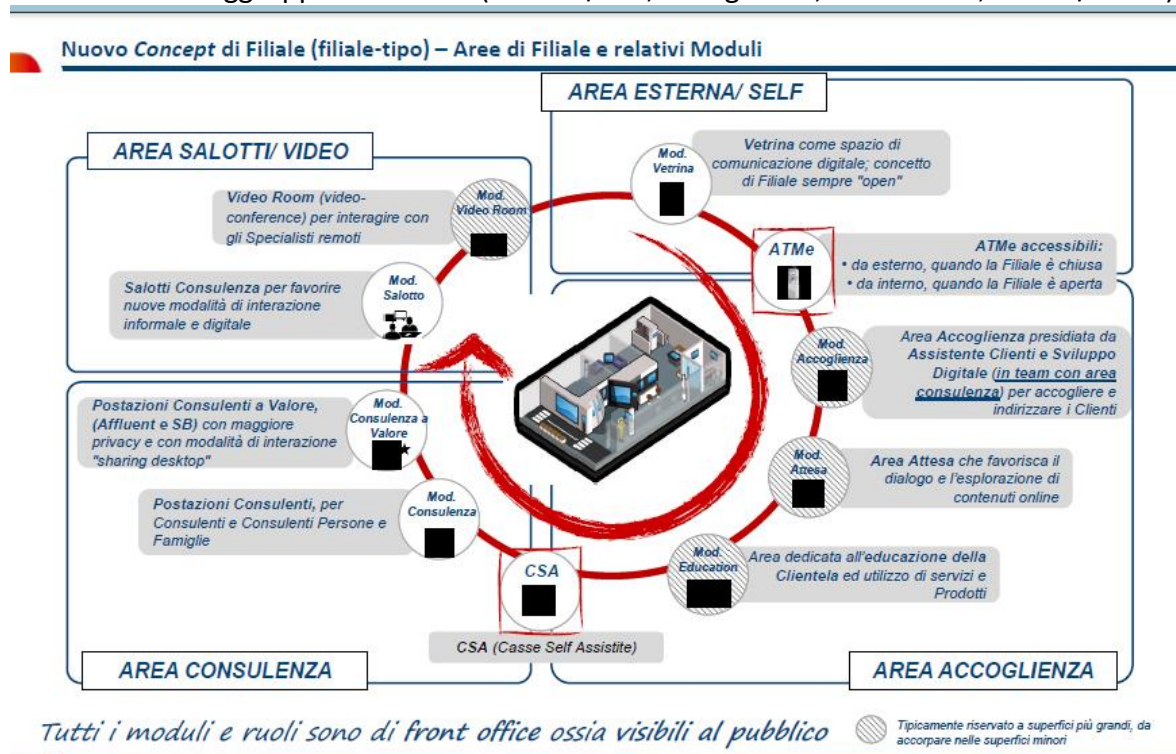
Rosso Flagship
Giallo Full
Verde Light

Al termine del periodo di realizzazione del Piano, nel Gruppo UBI saranno operativi circa 1.650 sportelli, di cui circa 270 mini-sportelli.

A seguito delle chiusure di Filiali prospettate, si prevede che il **numero medio di risorse per sportello** passi da 4,6 a **7,1³**.

Il Piano prevede inoltre la **ristrutturazione fisica di circa 700 Filiali** secondo “concept” innovativi.

L’obiettivo dichiarato è quello di definire un **ipotetico “percorso del cliente”** all’interno della Filiale individuando Moduli raggruppati in 4 Aree (Esterna/Self, Accoglienza, Consulenza, Salotti/Video).⁴



³ Documento Incontro 19 luglio 2017

⁴ Documento Incontro 19 luglio 2017

SISTEMA CORPORATE - CENTRI IMPRESE

Per il Sistema Corporate (Fatturato oltre i 10 milioni - v. anche oltre) non è previsto alcun cambiamento "strutturale".

Per la clientela "Core Corporate" (da 10 a 250 milioni di Fatturato) si riconfermano i Centri Imprese. Indicativamente è prevista l'attivazione di 1 Centro Imprese per ciascuna Direzione Territoriale⁵, come dettagliato di seguito⁶ (MAT in ordine alfabetico):

MAT Bergamo e Lombardia Ovest

| | |
|---------------------------------|--------------|
| DT BERGAMO CENTRO | 1 (Bergamo) |
| DT BERGAMO EST E VAL SERIANA | 1 (Albino) |
| DT BERGAMO OVEST E VAL BREMBANA | 1 (Bergamo) |
| DT LECCO - COMO | 1 (Como) |
| DT MONZA BRIANZA | 1 (Monza) |
| DT VARESE NORD | 1 (Varese) |
| DT VARESE SUD | 1 (Busto A.) |

MAT Brescia e Nord Est

| | |
|------------------------------------|---------------|
| DT BRESCIA CITTÁ | 1 (Brescia) |
| DT BRESCIA EST | 1 (Lonato G.) |
| DT BRESCIA NORD OVEST | 1 (Iseo) |
| DT BRESCIA SUD - CREMONA - MANTOVA | 1 (Chiari) |
| DT VALLE CAMONICA E VALTELLINA | 1 (Breno) |
| DT TRIVENETO | 1 (Vicenza) |

MAT Lazio Toscana e Umbria

| | |
|------------------------------|-------------|
| DT FIRENZE E TOSCANA NORD | 1 (Firenze) |
| DT AREZZO | 1 (Arezzo) |
| DT SIENA LIVORNO GROSSETO | 1 (Siena) |
| DT UMBRIA | 1 (Perugia) |
| DT VITERBO RIETI | 1 (Viterbo) |
| DT ROMA PROVINCIA NORD | 1 (Roma) |
| DT ROMA CENTRO | 1 (Roma) |
| DT ROMA LITORALE E LAZIO SUD | 1 (Roma) |

MAT Marche e Abruzzo

| | |
|-------------------|------------------|
| DT PESARO | 1 (Pesaro) |
| DT URBINO | 1 (Urbino) |
| DT JESI | 1 (Jesi) |
| DT ANCONA | 1 (Ancona) |
| DT MACERATA EST | 1 (Civitanova M) |
| DT MACERATA OVEST | 1 (Macerata) |
| DT MARCHE SUD | 1 (S Bened. T.) |
| DT ABRUZZO NORD | 1 (Pescara) |
| DT CHIETI | 1 (Chieti) |

⁵ Lettera Informativa 15 giugno 2017

⁶ Documento Incontro 11 ottobre 2017

CGIL

FISAC

| MAT Milano e Emilia Romagna | |
|------------------------------------|-------------------|
| DT MILANO CENTRO- OVEST | 1 (Legnano) |
| DT MILANO CENTRO-EST | 2 (Milano) |
| DT MILANO OVEST | 1 (Milano) |
| DT MILANO EST | 1 (Milano) |
| DT PAVIA | 1 (Pavia) |
| DT EMILIA ROMAGNA | 1 (Bologna) |
| MAT Nord Ovest | |
| DT TORINO - PIEMONTE NORD | 1 (Torino) |
| DT PIEMONTE EST | 1 (Tortona) |
| DT ALBA | 1 (Alba) |
| DT CUNEO - MONDOVÍ | 1 (Cuneo) |
| DT LIGURIA | 1 (Genova) |
| MAT Sud | |
| DT CAMPANIA NORD | 1 (Caserta) |
| DT CAMPANIA SUD | 1 (Salerno) |
| DT MOLISE - PUGLIA NORD - POTENZA | 1 (Foggia) |
| DT PUGLIA CENTRO | 1 (Bari) |
| DT PUGLIA SUD - MATERA | 1 (Brindisi) |
| DT CALABRIA NORD | 1 (Cosenza) |
| DT CALABRIA SUD | 1 (Vibo Val.) |

NUOVO MODELLO DISTRIBUTIVO

Tutti i Gestori (in particolare Privati) saranno interessati dal Nuovo Modello Distributivo, seppur in modo diverso a seconda del ruolo attualmente svolto.

Obiettivo della riportafogliazione è l'**assegnazione di clientela "mono segmento" a ogni Gestore**, ottimizzando e razionalizzando il più possibile i cosiddetti portafogli "misti".

CLASSIFICAZIONE DELLA CLIENTELA PER SEGMENTI

Di seguito si indicano le **soglie di Patrimonio e Fatturato** che definiscono l'appartenenza ai diversi segmenti di clientela (rispettivamente Privati e Imprese)⁷.

Privati

| Soglie Patrimonio (Raccolta Diretta + Indiretta) | Segmento | Ambito |
|---|-----------------------|-----------------------------------|
| Inferiore a € 100.000 | Mass Market | Macro Aree Territoriali (Filiali) |
| Da € 100.000 a € 1.000.000 In questo segmento confluiranno anche clienti con Patrimonio da € 500.000, precedenti Private MAT | Affluent (PREMIUM) | Macro Aree Territoriali (Filiali) |
| Oltre € 1.000.000 | Top Private | Top Private (Centri Top Private) |

⁷ Documento Incontro 4 ottobre 2017

Imprese

| Soglie Fatturato | Segmento | Ambito |
|---------------------------------|----------|--|
| Inferiore a € 300.000 | POE | Macro Aree Territoriali (Filiali) |
| Da € 300.000 a € 15 milioni | PMI | Macro Aree Territoriali (Filiali) |
| Da € 15 milioni a € 250 milioni | Core | Macro Aree Territoriali (Centri Imprese) |
| Oltre € 250 milioni | Large | Corporate & Investment Banking |

ASSETTO DISTRIBUTIVO - EVOLUZIONE RUOLI DI FILIALE⁸**Figure presenti nelle Filiali Flagship e Full**

- **Direttore di Filiale**
- **Coordinatore Consulenti Commerciali:** precedente Ref. Attività Commerciali e Creditizie (RAC): previsto nelle Filiali di dimensioni rilevanti - assegnazione portafoglio ridotto al 50%
- **Consulente Small Business (Imprese):** precedente Gestore Small Business
- **Assistente Small Business (Imprese):** nuova figura - declaratoria: Supporta i Gestori nell'esecuzione delle operazioni - Svolge attività amministrative connesse alla gestione della Clientela - Si attiva in presenza di almeno 3 Consulenti Small Business
- **Consulente Premium (Privati):** ruolo in cui confluiscono le figure di Gestore Affluent (e relativa focalizzazione Gold) e Private Banker MAT
- **Consulente Famiglie e Privati (di Filiale) (Mass Market Team):** precedente Referente Clienti (e relative focalizzazioni Finanziamenti, Investimenti e Bancassurance)
- **Consulente (Mass Market Team):** ruolo in cui confluiscono le figure di Addetto Clienti, Responsabile Servizi Operativi (RSO) e Addetto Area Operativa - declaratoria: Garantisce l'esecuzione delle operazioni amministrativo-contabili della Filiale comprese le operazioni di cassa - Promuove e colloca prodotti e servizi a minore complessità - Lavora in sintonia con l'Assistente Clienti e Sviluppo Digitale per favorire la digital migration
- **Assistente Clienti e Sviluppo Digitale:** gerarchicamente dipendente dal Direttore di Filiale nelle Flagship e Full - declaratoria: Supporta il Cliente per favorire la migrazione dell'operatività di sportello su canali diretti (es. CSA/ATMe - v. anche immagine nuovo concept di Filiale) e "formare" i Clienti per operare sui canali digitali

Figure presenti nelle Filiali Light Tradizionali e Leggere

(per le descrizioni v. sopra)

- **Direttore di Filiale**
- **Consulente Small Business**
- **Consulente Premium**
- **Consulente Famiglie e Privati**
- **Consulente**

⁸ Documenti Incontri 19 luglio 2017 e 4 ottobre 2017

CGIL

FISAC

Figure presenti nelle Filiali Light Cash-Less

(per le descrizioni v. sopra)

- **Direttore di Filiale**
- **Consulente Small Business**
- **Consulente Premium**
- **Consulente Famiglie e Privati**

Ruoli commerciali operanti su più Filiali della DT**Caratteristiche:**

- presenza su Filiale per periodi congrui
- misurabilità della performance nel periodo di presenza
- governo della presenza in Filiale da parte della DT

Ruoli

- **Consulente Famiglie e Privati (di DT):** si tratta (presumibilmente) della figura definita Cross Seller nei primi documenti - declaratoria: Sviluppa cross selling e volumi ambito Privati Training on the job su attività di vendita; Specializzato su due ambiti principali: Finanziamenti e Bancassurance Danni Investimenti e Bancassurance Vita. Il numero complessivo previsto è di circa 140.
- **Sviluppatore Imprese:** ruolo in cui confluiscono le figure di Sviluppatore Corporate e Sviluppatore Retail; in fase di affinamento i contenuti di attività in relazione alla configurazione del nuovo modello business⁹.
- **Assistente Clienti e Sviluppo Digitale:** gerarchicamente dipendente dal Direttore di Filiale nelle Filiali Flagship e Full; operante su più Filiali nelle Light. Gli Assistenti Clienti e Sviluppo Digitale saranno figure professionali presenti in tutte le Filiali Flagship e Full (previsti indicativamente 2 Assistenti per ogni Filiale Flagship e 1 per ogni filiale Full). Per le Filiali Light si prevede indicativamente 1 Assistente ogni 4-5 filiali¹⁰ - declaratoria: Supporta il Cliente per favorire la migrazione dell'operatività di sportello su canali diretti (es. CSA/ATMe - v. anche immagine nuovo concept di Filiale) e "formare" i Clienti per operare sui canali digitali. Il numero complessivo previsto è di circa 570, di cui circa 350 fissi presso Filiali e 220 operanti su più Filiali¹¹.

Creazione Team Small Business**Interventi¹²**

- Accentramento della gestione della Clientela Small Business (PMI e "POE affidati") per il raggiungimento di una massa critica che favorisca la specializzazione dei Consulenti tramite l'attivazione di portafogli "puri" (clienti con Fatturato tra 0,3 e 10 milioni di euro e Accordato tra 0,05 e 6 milioni) - Conseguente riduzione del numero medio di clienti per Consulente da 217 (mediamente assegnati agli attuali Gestori Small Business) a 175
- Se il Team ha più di 3 componenti, presenza di un assistente
- Consulente coordinatore con portafoglio al 50% nelle Filiali di dimensioni rilevanti¹³

⁹ Documento Incontro 4 ottobre 2017¹⁰ Documento Incontro 20 luglio 2017¹¹ Documento Incontro 11 ottobre 2017¹² Documenti Incontri 19 luglio 2017 e 11 ottobre 2017¹³ Non è predefinito un criterio numerico di Consulenti che determina la presenza in una determinata filiale del Coordinatore dei Consulenti Commerciali. Di norma sarà presente sulle Filiali di maggiori dimensioni (tipicamente su tutte le Flagship), secondo un criterio di sostanziale continuità con gli attuali Responsabili di Area Commerciale (RAC).

- Sviluppatore inserito nel Team (nei territori a maglie strette)

Il modello prevede la possibilità che l'attività del Consulente Small Business pur allocato su 1 sola Filiale possa svolgersi su più Filiali.

Esempio

Prima: 4 Consulenti Small Business con portafoglio "non puro" anche allocati su più Filiali

Dopo: 3 Consulenti Small Business con portafoglio "puro" più 1 Assistente Small Business allocati su 1 sola Filiale

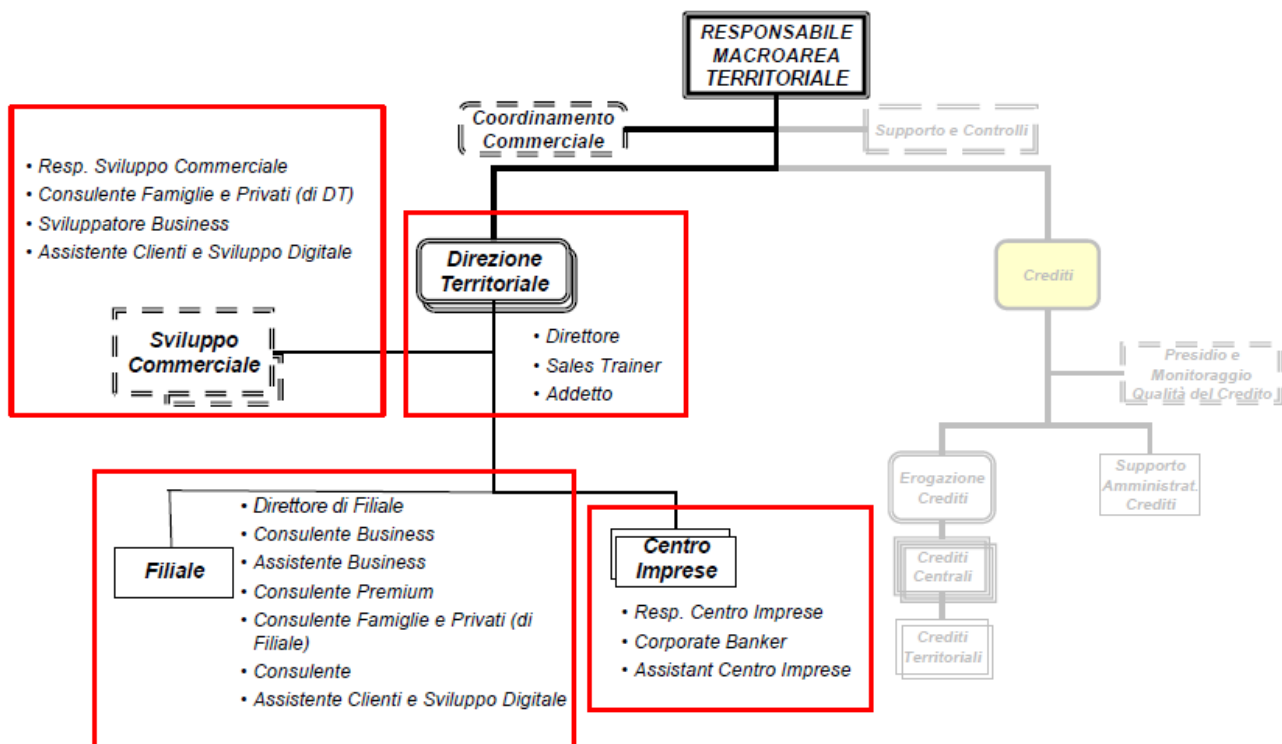
Ambito Privati: il Consulente PREMIUM¹⁴

Per i clienti con patrimonio tra € 100.000 ed € 1 milione si passerà da 3 ruoli (Gestore Affluent e relativa focalizzazione Gold e Private Banker MAT) a un unico ruolo.

La gestione è assegnata a un'unica figura commerciale (Consulente Premium); non sono previsti Team di gestione.

CONFIGURAZIONE MAT

NUOVO ASSETTO DISTRIBUTIVO – CONFIGURAZIONE MAT



¹⁴ Documento Incontro 11 ottobre 2017