

## Agenda

- 1 L'assetto e l'operatività attuale della rete
- 2 Il progetto
- 3 L'integrazione tra AC e Filiali
- 4 Gli aspetti gestionali
- 5 I principali impatti sulla logistica

### 1. L'assetto attuale della rete territoriale



- La rete territoriale è formata da **38 Filiali**:
  - **21 Filiali regionali** (20+ Bolzano) in cui viene in linea di massima svolta la generalità delle funzioni
  - **6 Filiali specializzate nel trattamento del contante (STC)**, dotate di linee integrate per il trattamento automatizzato di elevati volumi di banconote e con una specifica organizzazione del lavoro
  - **11 altre Filiali** con un set più limitato di funzioni
- Nelle Filiali operano **1.949 addetti** (2.570 nel 2015; -36%), **il 28% della compagine Banca**, con un'età media di **52 anni** (circa 4 anni in più rispetto ad AC)

## 1. L'operatività attuale della rete territoriale

Negli ultimi anni ci sono stati numerosi **cambiamenti**; i principali hanno riguardato:

- la riduzione degli intermediari vigilati e l'aumento della domanda di tutela
- la contrazione dei flussi di banconote gestiti
- la digitalizzazione dei servizi al pubblico e delle attività di tesoreria

I cambiamenti hanno prodotto:

- una **riduzione dell'operatività** complessiva (-16% nel 2023 rispetto al 2015), con una **ricomposizione** tra funzioni a favore delle attività di tutela e dell'ICAS
- una **maggiore concentrazione** delle attività (il 54 % dell'operatività si concentra su 8 Filiali; le 5 Filiali più piccole svolgono il 3% dell'operatività)
- un diffuso **sottoutilizzo degli spazi** (specie nei locali che ospitano gli sportelli per il pubblico)

4

## 2. L'approccio adottato nell'elaborare il progetto

 **Coinvolgimento** delle funzioni dell'AC e di persone delle Filiali

 Analisi della **domanda** di servizi sul territorio

 Analisi delle **prospettive** delle diverse funzioni

 **Ascolto** delle esigenze organizzative e gestionali

 **Confronto** con i FF.GG. e con Direttori di Filiale

 **Interlocuzione** continua con il Direttorio

## 2. Le direttrici dell'intervento

A

**Valorizzare** il ruolo istituzionale della Banca sviluppando le funzioni a maggior valore aggiunto per i cittadini e per le istituzioni a livello locale

B

**Rafforzare** il rapporto tra la Banca e il territorio attraverso l'attribuzione di maggiori responsabilità ai Direttori

C

**Potenziare** il coordinamento e l'integrazione tra strutture territoriali e tra queste e l'AC, nella pianificazione delle attività e dei fabbisogni di risorse in una logica di funzionamento a rete

D

**Investire** nello sviluppo di competenze specialistiche e in una maggiore integrazione tra percorsi professionali della rete e dell'AC

6

## 2. Il nuovo assetto sul territorio



- **21 Filiali regionali** con assetti differenziati:
  - **9** (TO, MI, VE, BO, FI, RM Sede, NA, BA e PA) coinvolte in tutte o nella maggior parte delle funzioni
  - **12** (GE, TN, BZ, TS, AN, PG, AQ, CB, AO, PZ CZ e CA) coinvolte nella ricerca economica, nella tutela della clientela e nell'educazione finanziaria, nei servizi all'utenza e (con eccezione di AQ, TN, AO, CB, PZ) nel trattamento contante; BZ si occuperà anche di prudenziale e AML
- **6 Filiali specializzate nel trattamento del contante**
- **9 Filiali** (VR, FC, PE, SA, LE, RC, CT, AG, SS) impegnate soprattutto nella gestione del contante e nei servizi informativi ma coinvolte - in stretto raccordo con la Filiale regionale di riferimento - anche nell'educazione finanziaria e nel supporto all'analisi economica
- **Chiusura delle Filiali di Livorno e Brescia**

7

## 2. L'evoluzione delle funzioni: principali novità

### Vigilanza prudenziale e AML

- Superamento modello dei poli e decentramento ulteriori intermediari finanziari; riduzione a 8 Filiali coinvolte nella vigilanza prudenziale
- Decentramento delle responsabilità AML alle 8 Filiali con compiti prudenziali più 2 nuclei dedicati (Bari e Palermo); estensione progressiva del perimetro su oltre 600 intermediari nelle attività antiriciclaggio

### Tutela ed educazione finanziaria

- Tutte le Filiali regionali gradualmente coinvolte nelle attività di vigilanza di tutela ed esposti; decentramento di responsabilità su oltre 600 intermediari
- Educazione finanziaria collocata nelle 18 divisioni di tutela e 3 nuclei; coinvolgimento delle Filiali provinciali
- Per ABF mantenimento delle attuali 7 Segreterie tecniche

### Circolazione monetaria

- Viene meno il trattamento del contante con l'utenza istituzionale per 6 Filiali
- Operazioni con l'utenza professionale concentrate su 29 Filiali

### Analisi e ricerca economica

- Modello attuale ARET su Filiali regionali con trasformazione dei nuclei di CZ e PG in divisione; estensione del coinvolgimento in compiti di analisi economica alle Filiali provinciali, in raccordo con la Filiale regionale di riferimento

### ICAS

- Crescita prospettica del numero di valutazioni e ampliamento del perimetro di attività svolte
- Creazione di una nuova divisione a Bari

8

## 2. Le Filiali regionali e provinciali: le funzioni

| Gruppi di Filiali | Filiali    | Vig. Prud. | AML | ABF | Vig. di tutela | Esposti | Ed. finanziaria | Analisi econ. | ICAS | Contante con utenza istituz. | Contante con utenza privata | CAI-CR | CSR |
|-------------------|------------|------------|-----|-----|----------------|---------|-----------------|---------------|------|------------------------------|-----------------------------|--------|-----|
| Filiali regionali | Milano     |            |     |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Torino     |            |     |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Napoli     |            |     |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Roma Sede  |            |     |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Palermo    |            |     |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Bologna    |            |     |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Venezia    |            |     |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Bari       |            |     |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Firenze    |            |     |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Bolzano    |            |     |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Trento     |            |     |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Genova     | *          | *   |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Ancona     | *          | *   |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Cagliari   | *          | *   |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Catanzaro  | *          | *   |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Trieste    | *          | *   |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | L'Aquila   | *          | *   |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Perugia    | *          | *   |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Aosta      | *          | *   |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Campobasso | *          | *   |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
| Altre Filiali     | Potenza    | *          | *   |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Verona     | *          | *   |     | *              |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Forlì      | *          | *   |     | *              |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Pescara    |            |     |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Salerno    | *          | *   |     | *              |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Lecce      |            |     |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Reggio C.  |            |     |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Catania    | *          | *   |     | *              |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Agrigento  |            |     |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |
|                   | Sassari    |            |     |     |                |         |                 |               |      |                              |                             |        |     |

In **blu** le funzioni già svolte

In **verde** le funzioni nuove o potenziate in termini di impegno e ampiezza delle attività svolte

In **grigio** le funzioni proprie che non saranno più svolte

Con asterisco le attività per le quali viene meno il coinvolgimento della Filiale

9

## 2. Gli assetti di base

| Filiali           | Vigilanza prudenziale | AML       | Tutela ed Educazione Finanziaria | ARET      | ABF      | ICAS     | GSP/Servizi al pubblico | Segreteria |
|-------------------|-----------------------|-----------|----------------------------------|-----------|----------|----------|-------------------------|------------|
| Milano            |                       |           |                                  |           |          |          |                         |            |
| Torino            |                       |           |                                  |           |          |          |                         |            |
| Napoli            |                       |           |                                  |           |          |          |                         |            |
| Roma Sede         |                       |           |                                  |           |          |          |                         |            |
| Palermo           |                       |           |                                  |           |          |          |                         |            |
| Bologna           |                       |           |                                  |           |          |          |                         |            |
| Venezia           |                       |           |                                  |           |          |          |                         |            |
| Bari              |                       |           |                                  |           |          |          |                         |            |
| Firenze           |                       |           |                                  |           |          |          |                         |            |
| Bolzano           |                       |           |                                  |           |          |          |                         |            |
| Trento            |                       |           |                                  |           |          |          |                         |            |
| Genova            |                       |           |                                  |           |          |          |                         |            |
| Ancona            |                       |           |                                  |           |          |          |                         |            |
| Cagliari          |                       |           |                                  |           |          |          |                         |            |
| Catanzaro         |                       |           |                                  |           |          |          |                         |            |
| Trieste           |                       |           |                                  |           |          |          |                         |            |
| L'Aquila          |                       |           |                                  |           |          |          |                         |            |
| Perugia           |                       |           |                                  |           |          |          |                         |            |
| Aosta             |                       |           |                                  |           |          |          |                         |            |
| Campobasso        |                       |           |                                  |           |          |          |                         |            |
| Potenza           |                       |           |                                  |           |          |          |                         |            |
| <b>N. Filiali</b> | <b>8</b>              | <b>10</b> | <b>21</b>                        | <b>21</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>21</b>               | <b>15</b>  |

In generale, sono previste **unità dedicate** per vigilanza prudenziale e AML, tutela ed educazione finanziaria, ARET, ABF, ICAS, GSP, Segreteria

Nelle Filiali provinciali e nelle STC è prevista un'unica divisione nella quale concentrare le attività

La Sede di Milano mantiene la divisione dedicata al Fintech e le 3 divisioni di vigilanza prudenziale

In totale, sono presenti **112 divisioni e 9 nuclei**, a fronte di 127 divisioni e 11 nuclei attuali.

Il colore **blu** indica una divisione: Il colore **arancio** indica un nucleo. Il colore **verde** indica le divisioni all'interno delle quali verranno svolte più funzioni (cassa con utenza privata, servizi informativi, segretariali)

10

## 2. Le Filiali chiuse: i motivi sottostanti

### Brescia

- 29 addetti e 3 divisioni (GSP, segreteria e vigilanza)
- Cessazione dell'operatività nei confronti dell'utenza professionale (rafforzamento della STC di Bergamo, che oggi utilizza solo in parte la sua capacità produttiva)
- Venir meno del coinvolgimento nelle attività di vigilanza prudenziale e AML con il superamento del modello dei poli e concentrazione delle funzioni in alcune Filiali regionali
- Il presidio del territorio sulle funzioni residuali (educazione finanziaria e servizi informativi) già assicurato dalle Filiali vicine (Milano, Verona)

### Livorno

- 47 addetti e 3 divisioni (GSP, segreteria e vigilanza)
- Livelli di operatività per attività proprie molto ridotti; le collaborazioni prestate dalla Filiale a favore di altre Filiali e del Servizio RES pesano per oltre il 50% dell'organico
- Venir meno del coinvolgimento nelle attività di vigilanza prudenziale e AML con il superamento del modello dei poli e concentrazione delle funzioni in alcune Filiali regionali
- Da diversi anni Livorno (unica tra le Filiali provinciali) non tratta il contante con operatori professionali

11

### 3. L'integrazione tra AC e Filiali

#### Meccanismi di coordinamento e sistemi di programmazione

- Gestione delle questioni di alto livello sull'evoluzione e la gestione della rete e dei rapporti con l'AC affidata al Capo del Dipartimento POB in raccordo con il Segretario generale e il Segretario del Direttorio nonché con i Direttori di Filiale partecipanti al Comitato di coordinamento per la gestione aziendale (CCGA)
- Creazione di un gruppo di contatto permanente supportato dal Servizio ORG composto da funzioni aziendali, istituzionali e rappresentanti della rete, incaricato di seguire le programmazioni settoriali (in un'ottica di filiera tra AC e Filiali), monitorare l'evoluzione della rete e facilitare la risoluzione di problematiche trasversali

#### Maggiore coinvolgimento sui temi istituzionali e aziendali

- Svolgimento su base sistematica, almeno due volte l'anno, delle riunioni in presenza dei Direttori di Filiale e di riunioni su temi specifici
- Partecipazione, a rotazione, di tre Direttori regionali al CCGA

12

### 4. Gli impatti sugli organici: fabbisogno

- Si stima che il complesso delle misure previste per la rete determini un **fabbisogno complessivo lievemente inferiore** rispetto all'attuale organico teorico delle Filiali (1.974 unità). In particolare:
  - risulta **in aumento** il fabbisogno di risorse delle vigilanze antiriciclaggio, di tutela e di educazione finanziaria e dell'ICAS
  - **diminuiscono** le esigenze del comparto operativo-contabile e di quello segretariale, in forza della semplificazione degli assetti organizzativi di alcune Filiali e dell'accentramento presso le Filiali regionali di parte delle attività di autoamministrazione oggi svolte dalle Filiali provinciali e dalle STC
- Rispetto alle attuali consistenze, la stima del **nuovo fabbisogno** fa emergere:
  - **surplus** di personale nelle Filiali, anche regionali, di minori dimensioni o nei comparti più tradizionali
  - **carenze** concentrate nelle Filiali più grandi o nelle attività in più forte sviluppo

13

## 4. Le principali implicazioni gestionali

**Gestire il disallineamento geografico e di competenze**

**Conciliare gli interventi che determineranno un maggior fabbisogno di risorse con quelli da porre in essere nei comparti in riduzione**

**Investire nello sviluppo professionale**

Tali esigenze verranno affrontate attraverso un'**azione gestionale e di comunicazione ad ampio spettro e capillare**, utilizzando tutte le leve attualmente disponibili:

- campagne di **ascolto** e di **orientamento** del personale coinvolto
- investimento nello sviluppo delle **competenze individuali**
- **mobilità** geografica o professionale
- alimentazione sul **mercato del lavoro esterno**

Verrà attivato un **team dedicato** al supporto alle persone nella gestione del cambiamento

14

## 5. Impatti sulla logistica

**Alienazione degli stabili**

- La chiusura delle Filiali di Livorno e Brescia rende possibile l'alienazione dei relativi stabili

**Smart Office**

- Nelle Filiali regionali più grandi, destinate ad accogliere personale delle Filiali chiuse o trasformate o ad avere un potenziamento dell'organico, si potranno avviare progetti di riconfigurazione degli spazi in ottica «smart» da dimensionare in coerenza con la modalità di lavoro «ibrido».
- Saranno perseguiti obiettivi di razionalizzazione e risparmio nell'utilizzo in via continuativa degli spazi anche con finalità di risparmio energetico

**Riadattamento della sicurezza fisica**

- L'esclusione dal contante di alcune Filiali regionali sarà accompagnata da un riadattamento dei profili di sicurezza (es. ridefinizione dei servizi offerti dai Carabinieri)

15