



GRUPPO
IntesaSanpaolo

FisacInform@

Nuovo modello di servizio: prime analisi e commenti

Nell'incontro del 23 settembre, l'Azienda ha presentato le linee guida del nuovo modello di servizio della Banca dei Territori per la realizzazione del Piano d'Impresa 2014-2017.

Si tratta di un piano che, per l'ennesima volta, stravolge l'organizzazione del lavoro, ridefinisce le strutture gerarchiche, cambia i punti di riferimento e l'approccio al cliente. Tutti i colleghi saranno quindi chiamati a uno sforzo personale e professionale straordinario.

Alla luce di ciò, e preoccupati dalle ricadute che comporterà la completa revisione dei processi organizzativi e operativi, abbiamo chiesto unitariamente una comunicazione chiara e trasparente che accompagni tutte le fasi di sviluppo e realizzazione del progetto, **riservandoci una valutazione complessiva dopo gli approfondimenti e gli incontri previsti entro novembre.**

Qui di seguito, come FISAC, riepiloghiamo, in 4 distinti paragrafi, i principali contenuti del nuovo modello illustrato dall'Azienda. In coda a ogni paragrafo troverete un link alle slide di riferimento di quanto riepilogato (vi ricordiamo comunque che abbiamo già pubblicato l'intero corpus delle slide aziendali – [click qui](#)) e *un nostro primo commento in corsivo.*

LE LINEE GUIDA

In ciascuna delle sette Direzioni Regionali esistenti vengono identificati **tre “territori commerciali” specializzati – Retail, Personal e Imprese** – per consentire, secondo le indicazioni aziendali, un miglior livello di servizio.

Ogni Direzione regionale avrà un **Direttore Commerciale** per ciascun “territorio” di specializzazione (Direttore Commerciale Retail, Direttore Commerciale Personal, Direttore Commerciale Imprese), che a loro volta coordineranno:

- **Direttori di Area Retail** (circa 250 complessivi in tutta la Banca dei Territori)
- **Direttori di Area Personal** (circa 100 complessivi)
- **Direttori di Area Imprese** (circa 30 complessivi).

A riporto dei Direttori di Area continueranno ad operare le filiali, che a loro volta saranno però suddivise in:

- **Filiali Retail**
- **Filiali Personal**
- **Filiali Imprese.**

Con il nuovo modello, l'Azienda opera una semplificazione delle figure professionali, quali ad esempio il **Gestore Retail** (unica figura professionale con tre diverse tipologie di competenze e capacità relazionali), l'**Addetto** (unica figura professionale nelle filiali imprese a supporto dei gestori o per l'attività amministrativa), gli **Specialisti** di prodotto.

[Click qui per le slide](#)

Al riguardo, abbiamo evidenziato con forza come ogni cambiamento si possa realizzare solo con la partecipazione e la condivisione dei colleghi. L'azienda per poter contare su tale condivisione dovrà garantire:

- *formazione adeguata e realmente finalizzata allo sviluppo delle competenze*
- *adeguato e concreto riconoscimento dei ruoli professionali, coerente con lo sforzo richiesto e la professionalità espressa dai colleghi.*

FILIALI RETAIL

Le Filiali Retail serviranno la clientela Base, Famiglie e Small Business (tolti i clienti small business con esigenze complesse che passeranno nelle filiali imprese) e continueranno a svolgere l'attività transazionale di sportello per tutta la clientela del Gruppo.

Nella filiale retail saranno presenti le seguenti figure professionali:

- Direttore di filiale,
- Coordinatore Commerciale (nelle filiali complete per coordinamento attività transazionale e nelle filiali flexi; di norma avrà funzioni di vicario del direttore),
- Gestore Retail (con diverse competenze per clientela base/famiglie e per small business),
- Assistente alla Clientela.

Le Filiali Retail saranno differenziate in:

- **filiale completa**, con sportelli di cassa con operatore sempre aperti,
- **filiale semplice**, con attività di cassa con operatore fino alle ore 13.00 (per le cassette di sicurezza, l'orario rimarrà fino alle 16.15; potrà essere prevista l'apertura delle casse anche al pomeriggio per le scadenze fiscali in giornate predeterminate), e con servizio di cassa assistita con ATM/MTA al pomeriggio.
- **filiale 100x100 commerciale**, senza attività di cassa con operatore, ma con servizio di cassa automatizzata con ATM/MTA.

Dopo la fase pilota del progetto avviato a luglio nelle aree di Torino e Milano Provincia, l'Azienda procede all'attivazione dal 10 novembre di:

- 462 filiali con attività di cassa fino alle ore 13.00 ([click qui per elenco](#)),
- 57 filiali 100x100 commerciale ([click qui per elenco](#)).

A regime saranno circa 1.000 le filiali complete (per la quasi totalità con orario flexi), 2.000 le filiali semplici (anche flexi) e 150 le filiali 100x100 commerciali.

Dopo la fase pilota, l'Azienda ha ridefinito l'orario delle filiali semplici, con orario di chiusura dalle 13.00 alle 14.15, ma con **intervallo individuale fruito secondo le attuali normative** con una differenziazione degli intervalli per i colleghi che permetterà le operazioni di quadratura della cassa e, se possibile, il caricamento del bancomat. Per le filiali semplici che sono flexi con orario continuato, l'articolazione dell'intervallo dei colleghi dovrà tener conto del presidio della filiale.

[Click qui per le slide](#)

Ribadiamo nuovamente la necessità di proseguire una concreta e soprattutto realistica verifica sull'efficacia commerciale dell'orario esteso, che anche (ma non solo!) alla luce della generalizzata riduzione dell'orario di cassa e dell'ampliamento dell'offerta fuori sede appare sempre meno efficace. In particolare nelle Filiali flexi, la chiusura delle casse con operatore nel pomeriggio determinerà un oggettivo e massiccio incremento dell'attività di accoglienza e indirizzamento della clientela alle casse "assistite", con un elevato rischio di riduzione dei tempi da dedicare all'attività commerciale, ovvero proprio di quell'attività "redditizia" che era il presupposto dell'estensione degli orari. Esprimiamo anche forte preoccupazione per l'articolazione dei turni già difficoltosa in quelle filiali di minori dimensioni che riducono il loro organico per effetto della nascita delle filiali personal e del trasferimento dei clienti small business core nelle filiali imprese. Per tutte queste ragioni riteniamo necessaria una riduzione dell'estensione degli orari.

Abbiamo richiesto che la diversa articolazione di orario di cassa sia anche utilizzata per dare risposta alle esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori, a partire dal part time, coinvolgendo le filiali limitrofe: ogni forma di flessibilità di orario, se gestita correttamente, può essere occasione di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro.

Inoltre, riteniamo necessario che l'orario di chiusura serale delle filiali semplici e flexi venga anticipato rispetto al termine dell'orario di lavoro dei colleghi, per permettere di completare l'operatività necessaria di supporto.

Per quanto riguarda le filiali 100x100 commerciali, sulle quali manteniamo alcune perplessità sull'effettiva efficacia, abbiamo richiesto che vi sia in modo generalizzato l'esternalizzazione del caricamento del bancomat, per l'assenza di colleghi dedicati al maneggio valori.

FILIALI PERSONAL

Verranno individuate circa 850 Filiali Personal, che serviranno la clientela Personal e Professionisti. Queste filiali saranno di norma collocate nei locali delle Filiali Retail (in spazi comunque definiti) e avranno un proprio direttore.

In base alla numerosità dei portafogli, sono previsti tre modelli di Filiale Personal:

- **Modello "a scala"**, in presenza di almeno cinque portafogli personal nello stesso edificio, con gestori retail coordinati da un direttore presente nella filiale stessa;
- **Modello "distribuito"**, ove il numero di portafogli nello stesso edificio sia inferiore a cinque, con gestori in "punti personal" ubicati in più filiali retail; più punti personal tra loro vicini costituiranno una Filiale Personal con un proprio direttore presente in una di queste (i gestori rimarranno quindi nella filiale in cui operano, ma dipenderanno dal Direttore della Filiale Personal cui fanno riferimento);
- **Supporto "remoto"**, ancora in fase di definizione per la gestione della clientela personal attualmente non attribuita a un gestore.

L'Azienda ha ribadito per la gestione della clientela personal lo sviluppo dell'offerta fuori sede.

L'Azienda prevederebbe la possibilità di ristoro economico per l'attività transazionale che continua a essere svolta dalle Filiali Retail per l'intera rete.

[Click qui per le slide](#)

Abbiamo richiesto chiarimenti in merito all'orario di queste filiali, poiché l'affermazione dell'Azienda che le Filiali Personal seguono l'orario di servizio delle Filiali Retail dove sono ubicate non chiarisce in alcun modo quale sia l'orario di lavoro dei colleghi, in particolare nel caso del modello "distribuito".

FILIALI IMPRESE

Le Filiali Imprese serviranno le Imprese Top, Imprese e Piccole Imprese (clientela small business con esigenze complesse). Le Filiali Imprese saranno circa 200 cui si aggiungono 45 distaccamenti. L'Azienda ha completato l'analisi della clientela small business con esigenze complesse, definendo il passaggio alle Filiali Imprese di circa 87.000 clienti/gruppi, oggi gestiti nelle filiali retail, con la definizione di circa 700 portafogli. Per l'attribuzione di questi nuovi portafogli, nel mese di ottobre verranno effettuati i colloqui gestionali in buona parte con i gestori small business, ma potrebbero essere coinvolti anche addetti imprese o personale proveniente dalle strutture di direzione.

I portafogli dei gestori imprese saranno comunque costruiti secondo una logica di prevalenza di segmento di clientela.

Il gestore imprese rimane la figura centrale nella relazione con il cliente e sarà supportata da figure specialistiche con un ruolo prevalentemente commerciale: Specialista Estero, Transaction Banking, Finanza d'Impresa Mediocredito, Finanza straordinaria Banca Imi, Capital Market.

In linea di massima, le prime tre figure di specialisti saranno presenti nelle filiali imprese, mentre le altre due saranno in strutture centrali di Banca dei Territori.

Nelle nuove filiali imprese sarà anche previsto un Coordinatore con facoltà creditizie e senza portafoglio, in base al numero dei gestori imprese:

- 1 coordinatore, in presenza di almeno 5 gestori
- 2 coordinatori, in presenza di almeno 15 gestori
- 3 coordinatori, in presenza di almeno 35 gestori.

Gli addetti lavoreranno in team a supporto di più gestori imprese.

[Click qui per le slide](#)

Abbiamo richiesto con quali criteri verranno definiti sia i portafogli dei gestori imprese che il dimensionamento del pool addetti in rapporto ai gestori presenti nella filiale.

Inoltre occorrono ancora approfondimenti in merito ai processi operativi, ancora difformi sul territorio, per quanto riguarda le attività amministrative, in particolare l'attività di estero merci, in parte svolte nelle filiali imprese e in parte presso ISGS.

*Chiudiamo questa prima riflessione con un'ultima questione di fondamentale importanza: **richiediamo con forza che il nuovo modello di servizio debba essere supportato da subito con l'attivazione delle assunzioni già previste dagli accordi sui pensionamenti dell'anno scorso.***

Milano, 2 ottobre 2014

La Segreteria di Gruppo