

## **ACCORDO QUADRO**

### **PROGETTO di RIORGANIZZAZIONE DELLA RETE DISTRIBUTIVA**

#### **Premessa Aziendale**

Nell'ambito degli obiettivi del Piano di Ristrutturazione 2013 – 2017 aggiornato al 2018 volti al recupero di produttività commerciale attraverso iniziative mirate, l'ottimizzazione del modello distributivo della Rete rappresenta una delle leve fondamentali per l'incremento strutturale del livello dei risultati commerciali e della produttività aziendale.

In tale contesto l'Azienda ha illustrato alle Organizzazioni Sindacali, negli incontri dedicati del 17 e 23 aprile, 8, 15, 21 e 28 maggio e 12 Giugno, le linee guida e gli obiettivi strategici del progetto di riorganizzazione della Rete Commerciale, nell'ambito del quale si colloca la manovra di revisione dei Modelli di Servizio (MdS) alla clientela e l'adeguamento del macro modello organizzativo commerciale della Rete periferica BMPS.

In particolare, il progetto parte dalle innovazioni introdotte nei MdS "Privati", nell'ambito del quale, in luogo dei precedenti segmenti Affluent e Family, sono stati individuati due nuovi segmenti di clientela Retail quali:

- clienti Premium, caratterizzati tendenzialmente da depositi compresi tra 100K e 500K euro;
- clienti Valore, caratterizzati tendenzialmente da depositi inferiori a 100K euro e nel cui ambito si distinguono i Clienti con maggiori potenzialità di investimento, i c.d. Valore Risparmio.

Tali segmenti sono finalizzati, rispettivamente, ad un miglior presidio della clientela con potenzialità medio alta (Premium) e ad una gestione più efficiente e polarizzata sui Servizi di Investimento, Finanziamento Privati, Protezione e Pagamenti (Valore).

Facendo seguito a tali innovazioni, il progetto è finalizzato a conseguire, anche sulla clientela Aziende, gli obiettivi di maggior presidio della relazione.

Conseguentemente, accanto alla manovra sulla clientela Corporate Top, che ha visto - per aziende ad elevato standing e maggiore complessità gestionale appartenenti al segmento PMI - la creazione di un nuovo MdS dedicato, il progetto di riorganizzazione della Rete Commerciale vuole realizzare interventi di modifica anche sugli attuali MdS Enti, Corporate (PMI) e Small Business.

In particolare:

Modello di Servizio Enti: non verranno riviste le logiche di segmentazione dei clienti Enti, ma verrà attuata una razionalizzazione della presenza delle strutture sul territorio, attraverso il mantenimento di Centri Enti "esclusivi" per la gestione dei Clienti a maggior complessità, nelle piazze a più alta potenzialità di carattere commerciale e la contestuale attribuzione del seguimiento dei restanti Portafogli Enti a gestori specializzati (Gestori Enti) in carico ai nuovi Centri Corporate.

I Centri Enti "esclusivi" che verranno mantenuti, riporteranno gerarchicamente e funzionalmente alle Aree Territoriali, e avranno al loro interno, a diretto riporto del Responsabile del Centro, un pool di Assistenti con compiti amministrativi e contabili.

Verranno individuate delle competenze specifiche all'interno del Settore Execution Commerciale Corporate di ogni Area Territoriale, finalizzate a supportare l'attività commerciale dei Gestori Enti in particolare per la consulenza/collocamento dei prodotti/servizi ad elevata complessità e per il seguimiento di Relazioni di elevato standing, nonché per l'individuazione di nuove opportunità commerciali del mercato.

Modello di Servizio Corporate (PMI): il MdS, già interessato dalla migrazione delle Imprese ad elevato potenziale nei centri "Corporate TOP", verrà nuovamente interessato da modifiche evolutive.

In particolare, verranno introdotte nuove logiche di segmentazione con conseguente riclassificazione di una parte dei clienti verso i MdS Small Business e Valore. I clienti rimanenti, verranno seguiti da gestori specializzati (Gestori PMI) all'interno dei "Centri Corporate", che possono essere consedenti con le Direzioni Territoriali Mercato, ma che potranno avere anche distaccamenti sul territorio.

Rispetto agli attuali Centri PMI, i Centri Corporate avranno al loro interno presidi dedicati all'analisi delle posizioni creditizie ed alle attività amministrative. Gli attuali Team composti da Gestore-Assistente verranno sostituiti da Gestori PMI e da un pool di Assistenti che, parallelamente a quanto previsto nei Centri Enti, supporteranno i Gestori nelle funzioni amministrative e contabili. Viene inoltre introdotta la figura del Sostituto/Responsabile Credito e Qualità con funzioni deliberanti, che coordinerà il pool di risorse amministrative. All'interno dei Centri Corporate, come detto, saranno allocati anche Gestori Enti per il seguimiento di tutti i Clienti rientranti nel MdS Enti che non confluiranno nei nuovi "Centri Enti".

Modello di Servizio Small Business: al fine di incrementare i livelli di presidio della relazione in termini di efficacia e produttività commerciale, verrà rivisto il criterio di definizione del perimetro clienti Small Business classificati come Aziende (comprese Ditte Individuali, Società Giuridiche di Persone) o come Singole Persone fisiche (Famiglie produttrici) al fine di concentrare il MdS sui soli clienti Small Business ad elevata intensità relazionale. L'applicazione dei nuovi parametri determinerà la migrazione di una parte dei clienti verso il Modello di Servizio Valore, nel c.d. sotto segmento «Valore Business», all'interno del quale saranno previste competenze specifiche degli addetti sugli ambiti "risparmio", "pagamenti", "protezione" e "finanziamenti".

I portafogli e la gestione della relazione dei clienti Small Business verranno accentrati sulle Filiali più grandi ("Centri Retail" – costituiti all'interno del bacino Paschi Valore attuale) in modo da garantire la saturazione dei portafogli ed un seguimiento più specializzato. Gli attuali gestori Small Business, inoltre, ove opportuno, opereranno in logica "multi-Filiale" gestendo la relazione anche presso le Filiali più piccole ("Filiali Spoke" nome provvisorio – tendenzialmente le attuali Filiali Modulo commerciale) su cui i clienti manterranno i rapporti.

In termini di impatti sulle strutture, la revisione del MdS Small Business determina l'implementazione del nuovo Modello commerciale "Centri Retail & Spoke", che comporterà la trasformazione della tipologia di molte Filiali di BMPS. In particolare le Filiali più grandi, con le loro linee Valore, Premium e Small Business, verranno denominate "Centri Retail" e sovrintenderanno gerarchicamente le Filiali più piccole, con le loro linee Valore e Premium, che verranno anch'esse ridenominate ("Filiali Spoke"). Sono,

inoltre, previste Filiali "autonome" che manterranno la propria indipendenza perché caratterizzate da elementi quali-quantitativi e territoriali che limiterebbero i vantaggi di una eventuale aggregazione. Tale Modello consentirà, nel contempo, di accorciare la distanza fra la Banca ed il cliente attraverso la semplificazione della filiera commerciale.

La revisione dei MdS sopra descritta impatterà inevitabilmente sulle DTM per le quali è previsto sia un processo di riduzione delle stesse in coerenza con la numerosità delle strutture di Rete e di Centro, sia la revisione di alcuni ruoli all'interno delle Direzioni Territoriali Mercato (come quello del Settorista) non più coerenti con il nuovo modello organizzativo. Nell'ambito della DTM, verrà creata la figura del Coordinatore commerciale Retail, con deleghe esclusive sulla componente commerciale Retail.

### **Poste le premesse aziendali, le Parti convengono, quanto segue:**

#### **Iter procedurale**

Le Organizzazioni Sindacali sono state informate in ordine alle finalità, le caratteristiche e le implicazioni sul piano organizzativo ed operativo del progetto nel suo insieme.

L'Azienda, in ottemperanza a quanto sancito nell'Accordo del 7.8.2014, nel confermare il pieno riconoscimento del ruolo svolto dalle Organizzazioni Sindacali, intende attivare il confronto ed il coinvolgimento attivo delle stesse, sia a livello centrale che periferico, nell'implementazione della manovra in esame.

La complessità del modello organizzativo e gli aspetti di novità in esso contenuti, tuttavia, necessitano di un iter procedurale articolato e dinamico che consenta alle Parti di incontrarsi e confrontarsi di volta in volta, iniziando da una prima fase pilota su uno specifico ambito territoriale, proseguendo poi sulla verifica delle singole fasi progettuali della presente manovra, al fine di esaminare nel dettaglio le ricadute sul personale, nonché consultarsi, condividere e apportare, laddove necessario, idonei correttivi.

Le Parti hanno, quindi, condiviso l'adozione di un percorso cadenzato e costante di incontri e confronto.

#### **Pilota**

Prima della messa a terra della manovra, l'Azienda ha individuato uno specifico ambito territoriale nonché le modalità e la tempistica sulle quali effettuare un pilota del progetto in esame, in modo tale che entrambe le Parti possano verificare il funzionamento e le ricadute sul personale del presente progetto per poi incontrarsi e definire gli eventuali correttivi che si rendessero necessari. A tale scopo, il pilota (dettagliato in allegato) verrà effettuato su 4 DTM e attivato in due fasi successive: la prima, non anteriormente alla seconda decade di Luglio, sperimenterà a nuovo la DTM Mantova Nord e parte della DTM Roma Nord-Viterbo; la seconda, a partire dal mese di Settembre, coinvolgerà la parte rimanente della DTM Roma Nord-Viterbo e le DTM di Pisa e Palermo.

Complessivamente il pilota coinvolgerà n. 187 Filiali (n. 96 nella prima fase e n. 91 nella seconda) e 3 Centri Corporate, uno per ogni DTM, fatta eccezione per la DTM Roma Nord-Viterbo.

Il pilota avrà complessivamente una durata non inferiore a quattro mesi.

Durante tale periodo, a richiesta di una delle Parti, potranno essere effettuati degli incontri in sede centrale e periferica su eventuali criticità emerse.

A conclusione del pilota, le Parti si incontreranno a livello centrale per verificare gli esiti dello stesso e definire, con apposito accordo, le modalità di implementazione del Progetto su tutte le Aree Territoriali.

L'Azienda, anche nella fase pilota, avrà cura di attivare le iniziative programmate ispirandosi a principi di valorizzazione delle risorse, delle competenze e professionalità dalle stesse possedute.

Le risorse attualmente utilizzate nelle strutture coinvolte nel pilota che non dovessero essere impiegate nell'ambito dello stesso, saranno sostenute, laddove necessario, da specifici programmi formativi di riconversione e riqualificazione con l'obiettivo comunque di un loro utilizzo nella Rete commerciale.

Task Force Implementativa: la messa a terra del Pilota è assistita da un Team di Change Management composto da una struttura di coordinamento centrale e da una Task Force implementativa periferica (Area Territoriale/DTM), composta da circa 10 risorse di Area Territoriale e del Dipartimento Operativo di Rete e coordinata dal Responsabile del Dipartimento Operativo di Rete.

### **Roll – out**

A conclusione del pilota che si svolgerà secondo criteri, tempi e modalità sopra descritte, le Parti si confronteranno compiutamente sul processo di riorganizzazione e sugli impatti dello stesso in termini di ricadute sul personale.

Le Parti, comunque, sin dalla sottoscrizione del presente Accordo stabiliscono quanto di seguito in ordine ai seguenti aspetti:

#### Valorizzazione professionale e Formazione

Qualora la presente manovra dovesse comportare una diversificazione nell'utilizzo del personale rispetto alle mansioni precedentemente svolte, l'Azienda terrà conto e provvederà a valorizzare le caratteristiche professionali e le competenze possedute dalle risorse, ricercando soluzioni che - compatibilmente con le esigenze di servizio - siano improntate alla ricerca del consenso del personale interessato. L'eventuale diversificazione nell'utilizzo dovrà essere accompagnata da una valorizzazione professionale di tutte le risorse coinvolte, indipendentemente dai ruoli e dai gradi posseduti. Verrà dedicata, inoltre, particolare attenzione all'erogazione della formazione prevista per le figure professionali chiamate a gestire i nuovi modelli di servizio o per quelle che saranno interessate da ampliamenti significativi delle mansioni precedentemente svolte, sia con riferimento ai contenuti degli interventi formativi, sia con riferimento ai tempi di erogazione degli stessi.

Il complessivo tema delle riconversioni professionali formerà oggetto di specifico confronto tra l'Azienda e le Organizzazioni Sindacali.

#### Mobilità professionale e territoriale

La mobilità professionale e territoriale che verrà generata dalla presente manovra, ferme restando le previsioni aziendali in materia, formerà oggetto di esame congiunto tra le Parti, con l'intento di esaminarne le varie implicazioni anche ai fini delle richieste di trasferimento.

#### Nuove figure professionali

In ottemperanza con quanto previsto dalle norme contrattuali, l'eventuale individuazione di nuovi profili professionali conseguenti a nuove attività o ai cambiamenti organizzativi in atto, formeranno oggetto di negoziazione tra le Parti.

### Centralità del cliente

La Banca, nel voler conseguire con la presente manovra gli obiettivi di miglior presidio della relazione in termini di efficacia e produttività commerciale, ribadisce la centralità del cliente ed in tale ottica promuove la necessità di adottare nuove strategie di mercato e strumenti operativi idonei, che siano in grado di comprendere i bisogni del cliente al fine di soddisfarli e migliorare il rapporto con lo stesso.

In linea con tale centralità, tutti i clienti che cambieranno MdS saranno oggetto di apposita e preventiva comunicazione. Eventuali criticità che dovessero emergere saranno gestite da una task force appositamente creata a livello centrale.

Inoltre, l'attribuzione alla clientela Retail e Corporate di un MdS diverso rispetto all'attualità, verrà condiviso con le Strutture di Rete competenti attraverso una verifica preventiva delle ipotesi di portafogliazione. Per quanto attiene la clientela Private restano inalterate le previsioni concernenti la volontarietà espressa dal cliente nell'attribuzione del Modello di Servizio.

\* \* \*

In tale contesto, con la sottoscrizione del presente Accordo ed in stretta correlazione con le linee progettuali della manovra di riorganizzazione sopra descritta, le Parti con riferimento ad alcuni temi di particolare rilevanza sotto il profilo della gestione e delle ricadute sul personale, convergono altresì quanto segue in ordine alle politiche commerciali.

Le Parti definiscono, con il presente Accordo quadro, regole e principi atti ad assicurare il perseguimento degli obiettivi commerciali della Banca nel rispetto della clientela e della dignità personale e professionale dei lavoratori.

Con questo documento viene pertanto condiviso l'obiettivo di contrastare qualsiasi eventuale forma di comportamento improprio e difforme ai principi di seguito enunciati, favorendo al contrario i valori di correttezza, trasparenza, equità e rispetto per la persona, attraverso la creazione di un clima di fiducia e coesione che valorizzi le professionalità e lo spirito di squadra.

In considerazione di quanto sopra, sono quindi, definiti i seguenti principi:

- l'attività commerciale della Banca deve essere orientata alla corretta gestione ed erogazione del credito, allo sviluppo della clientela gestita ed all'acquisizione di nuovi clienti, con l'obiettivo di assicurare elevati standard qualitativi del servizio;
- il cliente deve essere al centro delle attività svolte ed il miglioramento della qualità del rapporto con la clientela deve costituire la principale leva competitiva per il raggiungimento di obiettivi di crescita; in tale ottica pertanto dovranno essere sviluppate le politiche di budget commerciale che oltre agli obiettivi quantitativi dovranno contenere necessariamente anche quelli qualitativi nella logica della soddisfazione della clientela, del suo mantenimento e sviluppo, e della qualità del credito erogato;
- è necessario che gli obiettivi, una volta definiti, vengano trasmessi in maniera chiara dalle competenti Funzioni e che i metodi utilizzati per la rilevazione/misurazione dei risultati, accettati

dalle preposte strutture, vengano chiaramente esplicitati alle risorse interessate, escludendo la divulgazione di graduatorie comparative nominative;

- gli obiettivi qualitativi e quantitativi dovranno, altresì, favorire i valori di collaborazione tra colleghi nella logica di incrementare lo spirito di squadra e consentire che quest'ultimo sia in stretta connessione e sinergia col raggiungimento degli obiettivi assegnati; il conseguimento del budget e degli obiettivi commerciali, quindi, dovrà essere perseguito nella logica del team, con particolare riferimento alle Aree Professionali. In questo senso, saranno utilizzate metodologie gestionali, per le azioni di vendita, tali da valorizzare le competenze individuali e da incrementare "lo spirito di squadra";
- gli obiettivi commerciali, inoltre, devono tener conto del dimensionamento e delle peculiarità del mercato delle singole unità operative e devono essere raggiungibili e percepiti come tali;
- gli indirizzi commerciali devono essere compatibili con le strategie di medio-lungo periodo volte alla fidelizzazione della clientela;
- l'Azienda, in linea con le disposizioni aziendali, sostiene l'attività commerciale con prodotti orientati alle esigenze ed ai profili della clientela, con piattaforme tecnologiche a supporto delle attività dei gestori della relazione e con strumenti formativi e informativi atti a favorire una proficua interazione con la clientela sia sotto il profilo dei contenuti dei prodotti e delle loro caratteristiche (tenuto conto anche dello specifico profilo di rischio della clientela), sia sotto quello delle modalità di vendita. In tale ambito l'Azienda, oltre a predisporre i documenti che definiscono le deleghe e gli ambiti di competenza delle Strutture e dei Ruoli in materia di trasmissione ed esecuzione sul territorio dell'attività commerciale programmata centralmente, assicura anche l'effettiva applicazione degli stessi in coerenza con l'ordinamento aziendale ed in particolare con le competenze assegnate alle strutture ed ai Ruoli di Responsabilità;
- tutto il personale di Rete addetto alla vendita, all'interno del piano generale di formazione, è destinatario di un'offerta formativa continua finalizzata all'acquisizione delle competenze commerciali specifiche, utili per la crescita e la valorizzazione professionale e conseguentemente idonee ad accrescere la capacità competitiva della Banca;
- gli addetti alle strutture commerciali devono essere a conoscenza degli obiettivi di budget relativi all'esercizio di riferimento e ricevere regole chiare ed esaurienti sui comportamenti da seguire nella relazione con la clientela, sulle quali l'Azienda deve garantire il controllo e le condizioni di effettiva applicabilità;
- il monitoraggio dei risultati sarà finalizzato a dare riscontro agli interessati del loro posizionamento rispetto agli obiettivi assegnati e dovrà essere attuato tramite modalità strutturate e coerenti, condivise dalle preposte strutture al fine di evitare condotte improprie ed indebite pressioni, contrarie a quelli che sono i principi, le norme e le regolamentazioni aziendali e lesive della dignità e professionalità dei lavoratori;

- a tal fine le Parti confermano, anche, l'importanza dell'informazione e della sensibilizzazione da parte delle Strutture Centrali, di tutti coloro che ricoprono ruoli di responsabilità organizzativa in merito alla forma ed alle modalità corrette con cui devono essere svolte le azioni di indirizzo commerciale.

Le Parti si impegnano a costituire, entro tre mesi dalla sottoscrizione della presente intesa, un apposito organismo che, in coerenza con lo sviluppo di una linea di relazioni industriali basata sull'ascolto, l'informazione e la consultazione, presidi l'attuazione dei principi enunciati nel presente accordo.

Siena, 12 giugno 2015

L'AZIENDA

LE OO.SS.