

# Le Operations tra efficienza e qualità del servizio: l'esperienza BNL/Business Partner Italia

**Adolfo Pellegrino**

*Direttore Operations BNL-Gruppo BNPP e*

*Vice Direttore Generale Business Partner Italia-Gruppo BNPP*



**BUSINESS PARTNER  
ITALIA**

GRUPPO BNP PARIBAS

Roma, 14 ottobre 2015



**BUSINESS PARTNER  
ITALIA**

GRUPPO BNP PARIBAS

Professionisti al tuo fianco  
per distinguerti  
in un mondo che cambia

# Agenda

---

- **Business Partner Italia: quick overview**
- Le Operations di BNL/BPI: efficienza e qualità del servizio
- Le Operations: possibili evoluzioni future



# BNP Paribas in Italia: key figures

3° Gruppo Bancario per fatturato (> 5 mld.)

19.000 dipendenti

Tutte le business lines del Gruppo

5 milioni di clienti



Retail Banking & Services

Corporate & Institutional Banking



**BUSINESS PARTNER**  
ITALIA  
GRUPPO BNP PARIBAS

## Business Partner Italia: key figures

Posseduta al 100% dalle società del Gruppo BNP Paribas in Italia

11 Legal Entities del Gruppo BNPP azioniste e clienti

~100 Mln€ di asset  
~230 Mln€ di fatturato  
~2.200 dipendenti

Set-up in 2 fasi:

1 ottobre 2014 (BNL, Ifitalia, Findomestic, BNPP Milan, Lea. Solutions, BP2S, IP)

1 maggio 2015 (Arval, RE, Cardif, Artigiancassa e Recupero Crediti)

Attiva dopo 13 mesi dall'avvio del progetto ("go" a fine luglio 2013)  
Fa parte dell'ABI  
Contratto bancario

*In termini di fatturato BPI è tra le prime 600 aziende italiane*



# Business Partner Italia: i prodotti e i servizi

## Prodotti per i clienti finali

Back office e  
middle office

Recupero  
crediti

Facility mgmt

Fleet & travel  
management

## Prodotti per i colleghi

Employer branding  
e selezione

Formazione

Sviluppo professionale  
e compensation  
(policy)

Help  
Desk

## Piattaforme italiane

BNPP Internal Consulting

Amministrazione HR

Pianificazione  
organici e mobilità

Lean & WCM BNPP

Procurement HUB

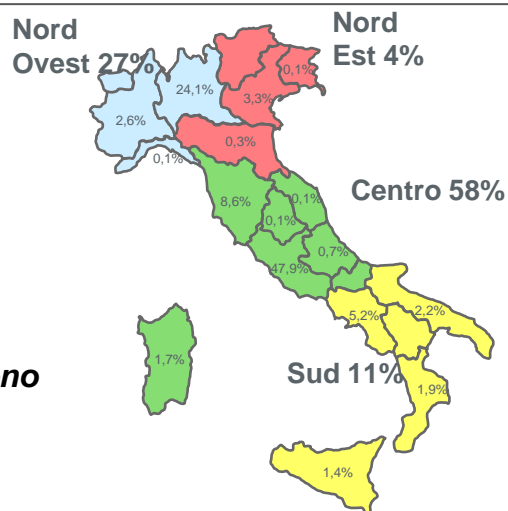
Relazioni Industriali

## Qualità and Innovazione

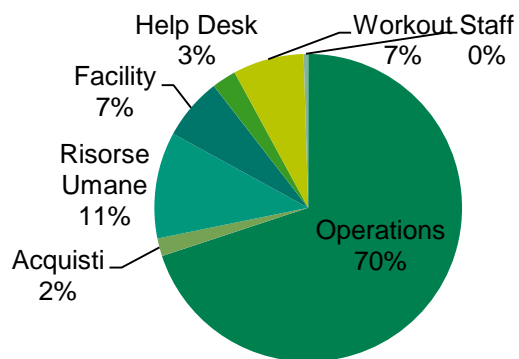
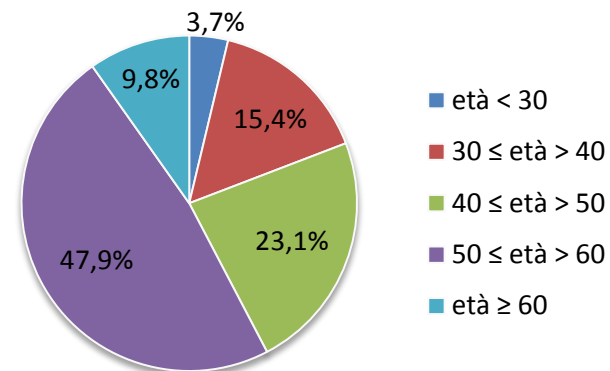


# Business Partner Italia: le persone e i mestieri

## DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA

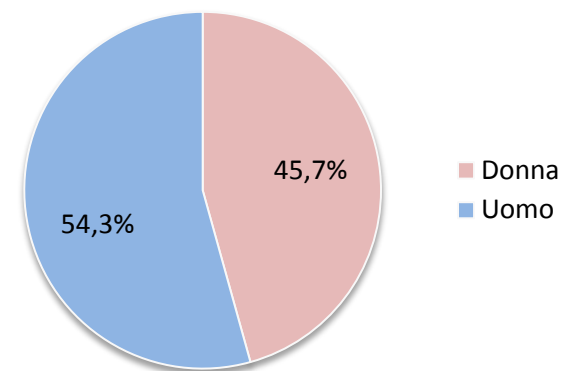


## ETÀ



## MESTIERI

## GENDER



# Business Partner Italia: gli obiettivi

## CLIENT FOCUS

- ✓ Creare una vera **cultura** del **servizio**: maggior specializzazione, governance delle **performance** e della **qualità**, **innovazione** continua con l'ambizione di confrontarci / posizionarci tra i migliori player di mercato
- ✓ Offrire servizi con eccellenti livelli di **efficienza**, con costi in linea con i bisogni del cliente e con il valore generato; ridurre i **rischi** e mettere a fattor comune le **best practices** di ogni entità

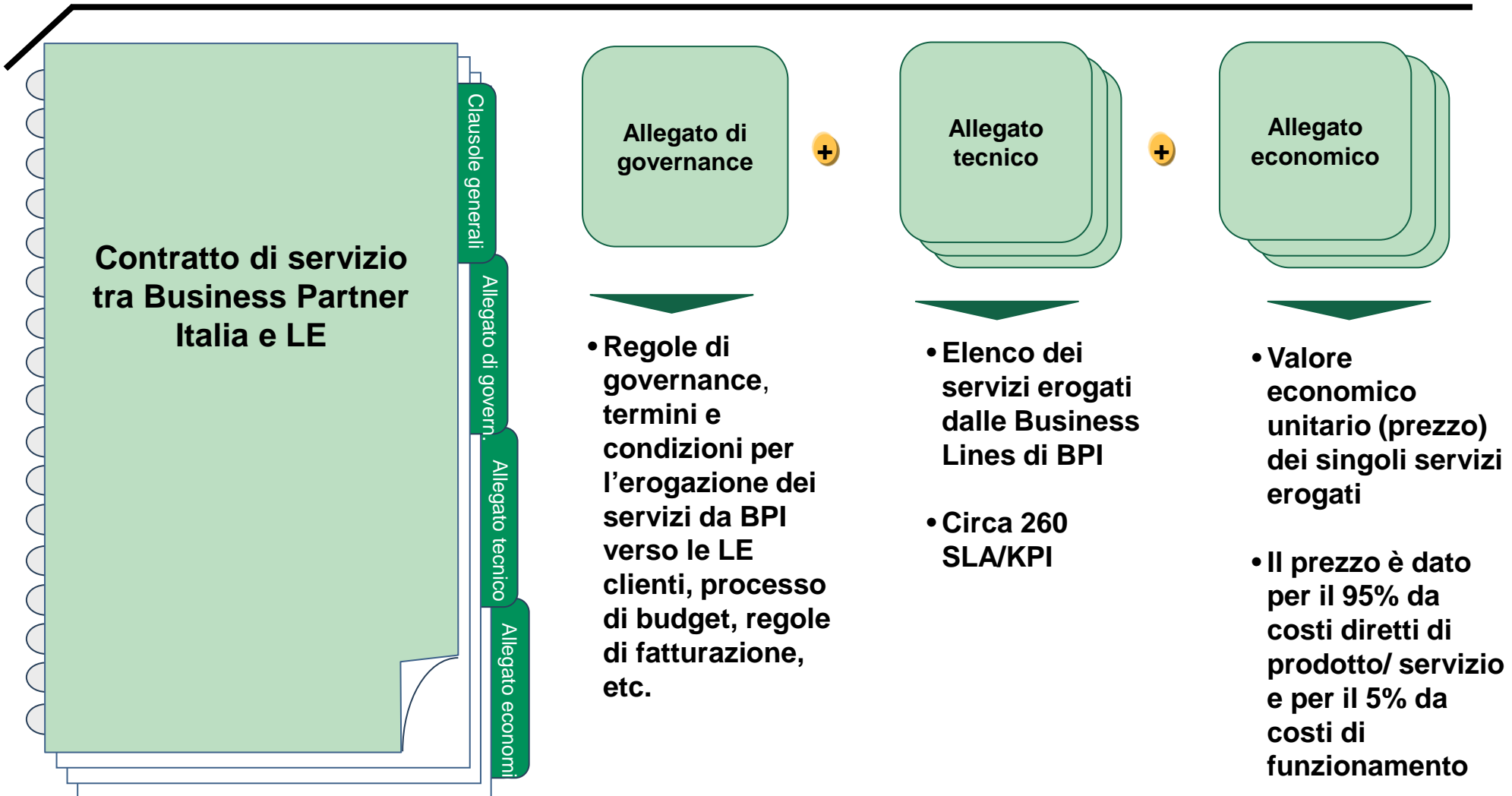
## PEOPLE CARE

- ✓ Investire e valorizzare le **competenze** e le **esperienze** di tutti, rafforzare la cultura e il **senso di appartenenza al Gruppo**, integrando i valori delle singole aziende
- ✓ **Opportunità professionali**: arricchire le esperienze, ampliare il perimetro delle attività di ciascun collega in ottica multi client / BNPP Italia, offrire percorsi di mobilità funzionale tra tutte le Entità tramite piattaforma HR Italia

*Migliorare la qualità dei servizi offerti e la customer satisfaction, ottimizzare il cost to serve, sviluppare competenze e engagement delle persone mettendo a fattor comune le best practices delle diverse Entità*



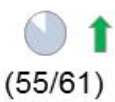




































# Business Partner Italia: il modello di governance





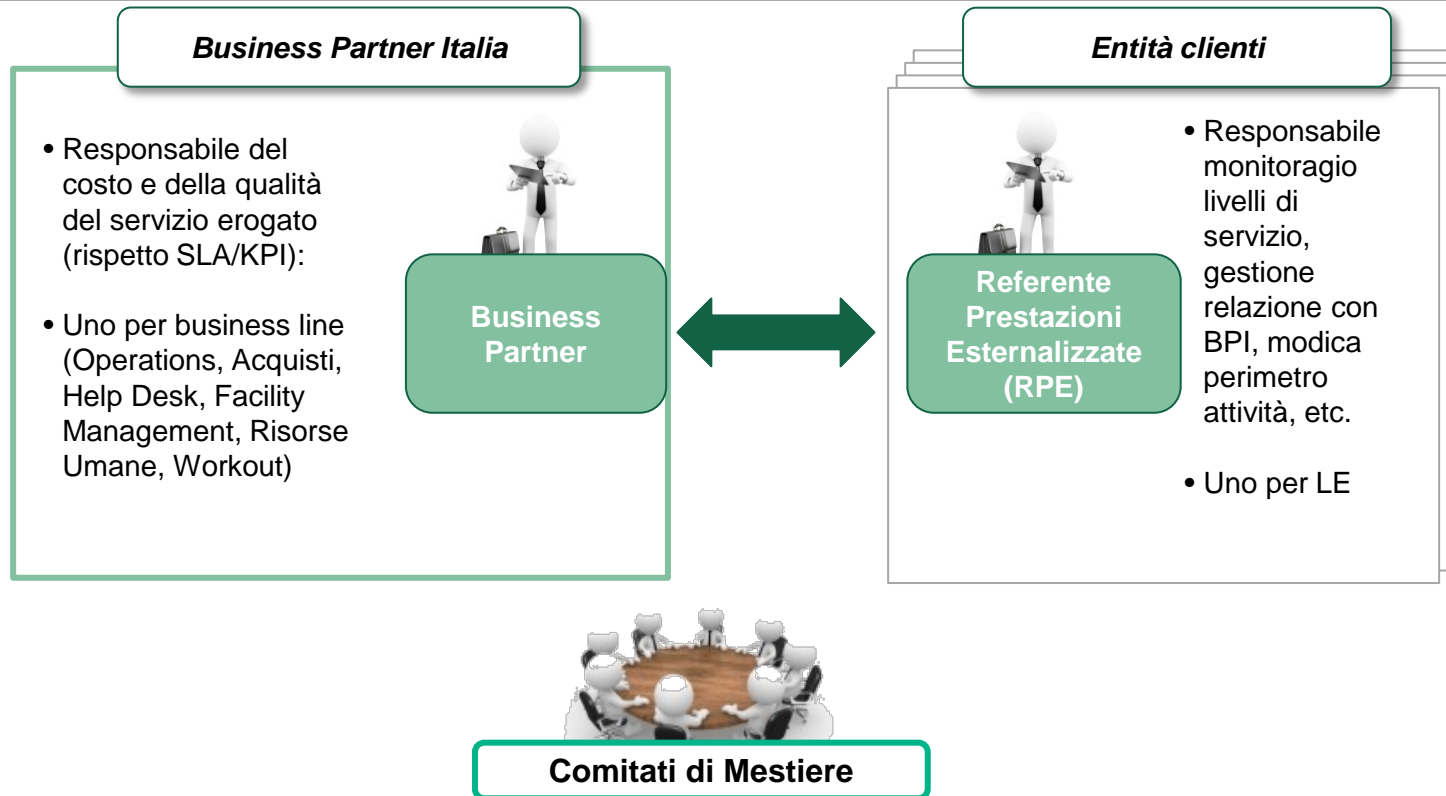
# Business Partner Italia: la gestione della performance

# SLA/KPI a target / # totale SLA, 2 TRIMESTRE 2015

	LE1	LE2	LE3	LE4	LE5	LE6	LE7	LE8	LE9.	LE10	TOT
Back Office	 (55/61)	n.a.	 (6/6)	n.a.	 (3/3)	n.a.	 (7/7)	n.a.	n.a.	n.a.	XX%
Procurement	 (3/4)	 (3/4)	 (4/4)	 (2/4)	 (3/4)	 (2/4)	 (3/4)	 (2/4)	 (3/4)	 (2/4)	XX%
HR (mobility, recruit and training)	 (6/6)	 (3/4)	n.a.	 (4/4)	 (4/4)	 (4/4)	n.a.	 (4/4)	 (4/4)	n.a.	XX%
Employee Help desk	 (6/6)	 (3/3)	 (3/3)	 (4/4)	 (3/4)	 (2/3)	 (4/4)	Planned spt.	Planned spt.	Planned spt.	XX%
Real Estate	 (4/4)	 (2/2)	 (3/3)	 (1/1)	 (30/30)	 (1/1)	 (44/44)	 (1/1)	n.a.	 (1/1)	XX%
<b>Total</b>	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	<b>92%</b> (239/261)



# Business Partner Italia: il modello di relazione con le Entità clienti



- **Composti da Senior Manager di BPI e delle LE**
- **Responsabile della supervisione periodica della qualità e dell'evoluzione dei servizi erogati**
- **Meeting periodici (almeno trimestrali) finalizzati a condividere i risultati raggiunti in termini di costo e qualità dei servizi, evoluzione del modello di servizio e del modello operativo, evoluzione del perimetro dei servizi, etc.**



# Agenda

---

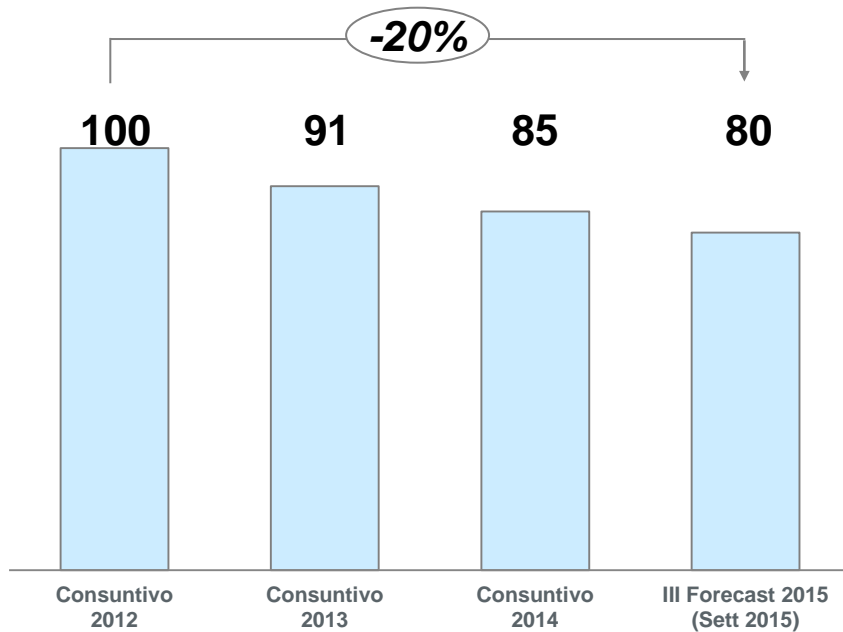
- Business Partner Italia: quick overview
- **Le Operations di BNL/BPI: efficienza e qualità del servizio**
- Le Operations: possibili evoluzioni future



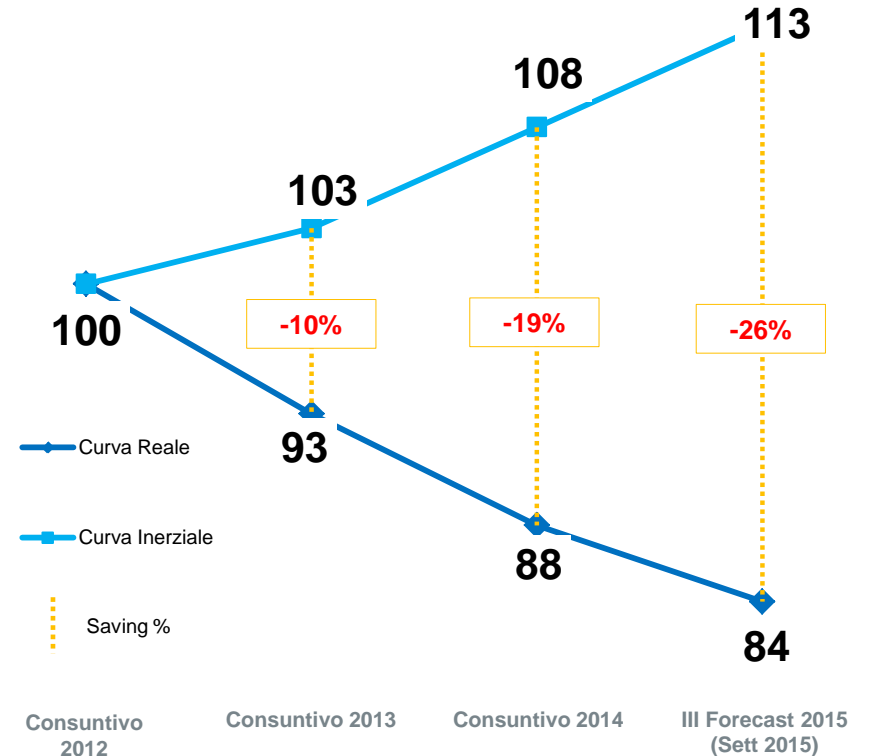
# Negli ultimi 3 anni abbiamo realizzato un programma di profonda ristrutturazione delle Operations...

Dati in numeri indice. Base = 100

### Evoluzione costi totali Operations 2013-15: impatto a P/L



### Evoluzione ASA Operations 2013-15: andamento reale vs andamento inerziale



# ... caratterizzato da interventi ad ampio raggio (organizzazione, processi, IT, ...)

## Lean /Six Sigma

40%

Miglioramento continuo

Miglioramento dei KPI di performance definiti all'interno di un precedente progetto ACE

Progetti

Iniziative volte al miglioramento della soddisfazione del cliente attraverso l'incremento dell'efficacia operativa di un servizio/processo



A3

Strumenti di problem solving avanzato su iniziativa del middle management

## Riassetto Organizzativo

15%

Ambito

Obiettivo

Esempi/Risultati

Semplificazione assetto organizzativo

Iniziative basate sulla riorganizzazione dei back office: standardizzazione dello span of control e aumento del numero di risorse allocate nelle unità di produzione

- Riduzione del numero di strutture di coordinamento pari al 50% circa

## BPR, IT, dimensionamento e altre iniziative

35%

Ambito

Obiettivo

Esempi/Risultati

BPR light

Iniziative di revisione dei processi a basso impatto IT

- Bonifici domestici
- Gestione SDD

Rightsizing

Dimensionamento delle principali unità di produzione

- Successioni
- Chiusura conti
- Gestione del contante

IT

Iniziative IT volte a migliorare la produttività e/o automatizzare fasi di processo

- Crediti a medio-lungo e breve termine
- Mutui
- Banca digitale

Altre iniziative

Altre iniziative come ad esempio outsourcing

## Polarizzazioni

10%

Ambito

Obiettivo

Esempi/Risultati

Polarizzazioni

Iniziative che consistono nello spostamento dei processi a base 1 al fine di creare specializzazione ed economie di scala

- Aumento percentuale dei processi a base 1 dal 60% al 98%

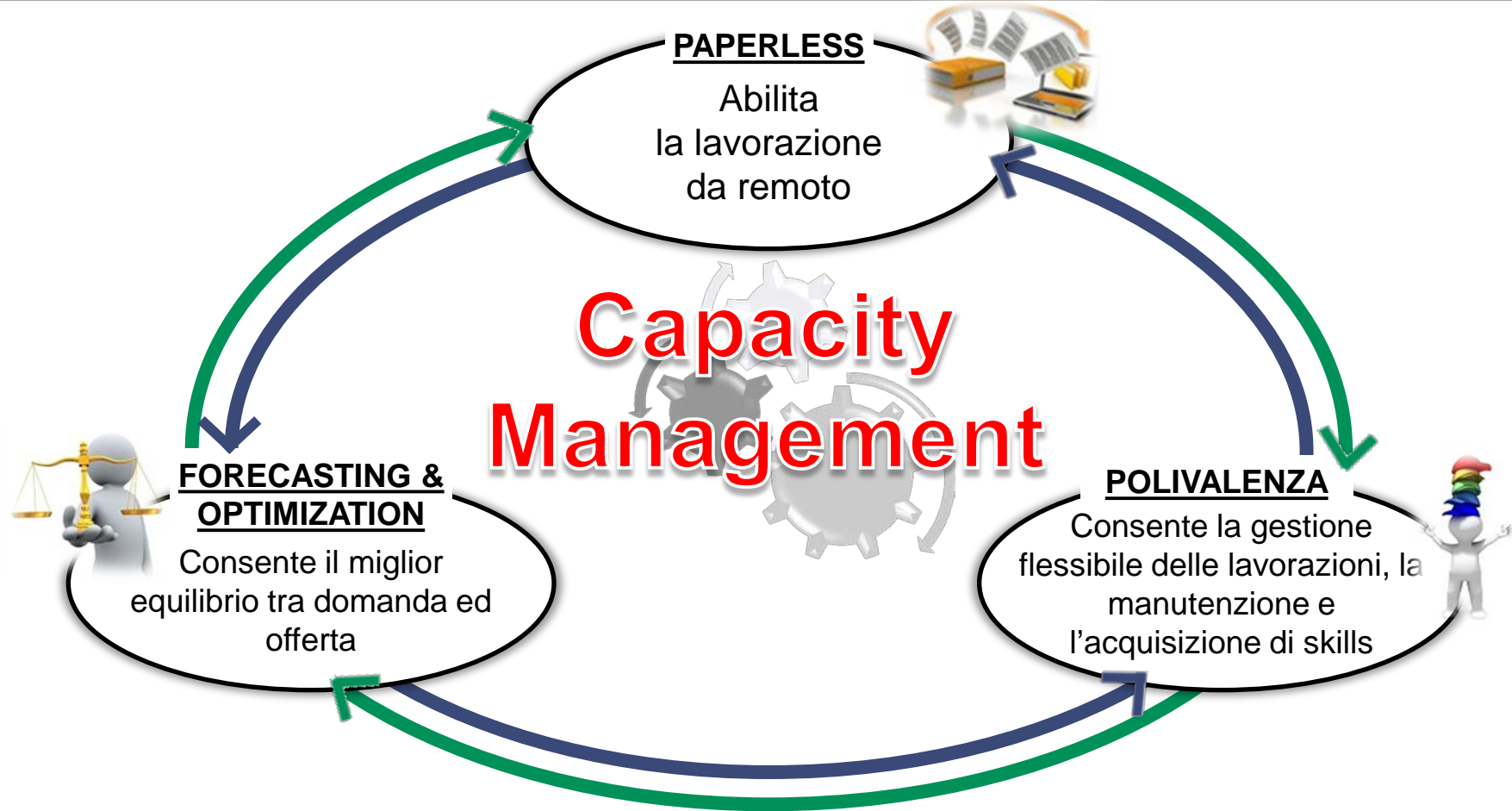


Periodo di riferimento: 2013-2015

N° Progetti attivati: ~ 40

N° Risorse coinvolte: ~600

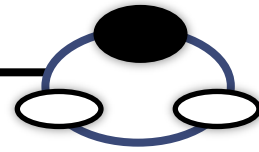
Per rendere sostenibili tali risultati nel lungo periodo abbiamo, in parallelo, implementato un sistema di Capacity Management



***Flessibilità operativa***



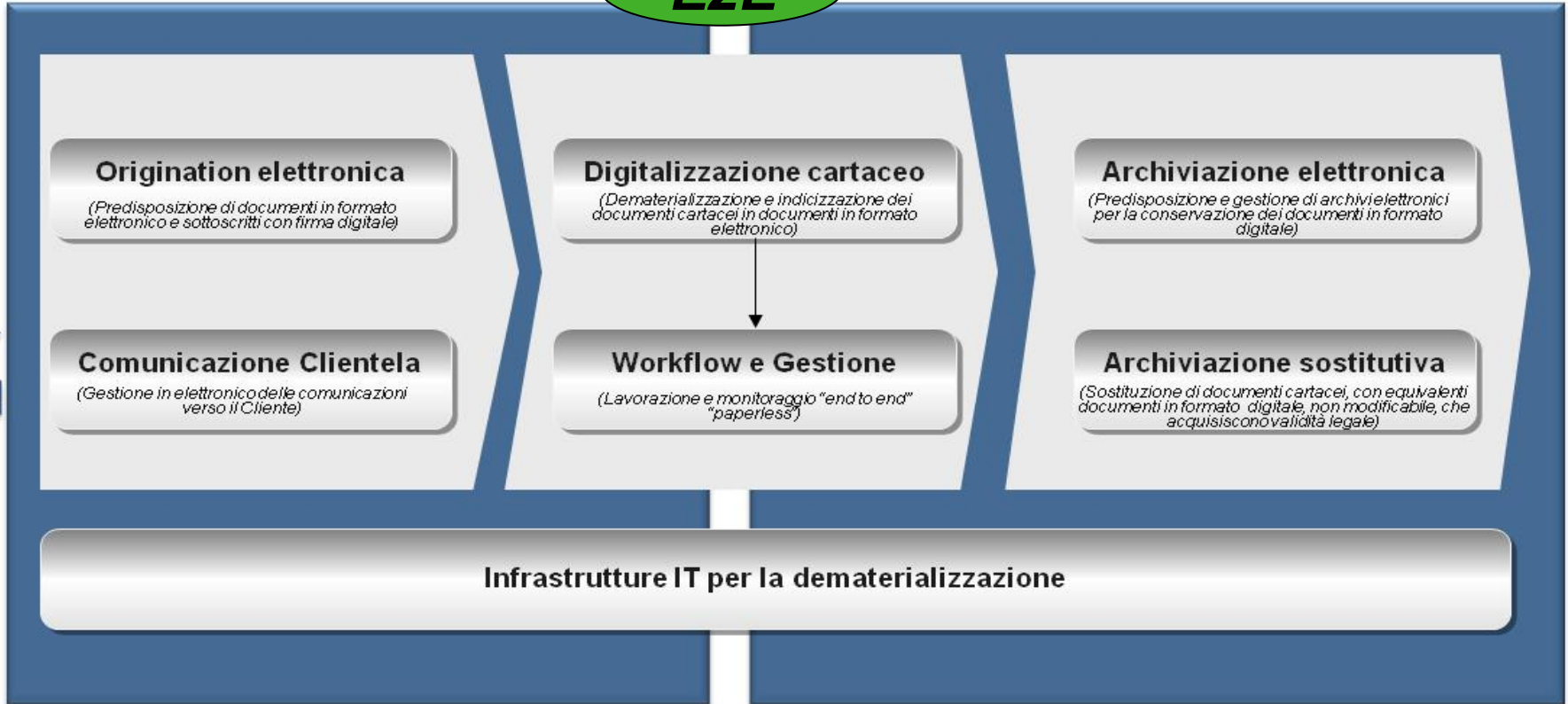
# Il pilastro Banca Paperless abilita la digitalizzazione E2E dei processi



Customer

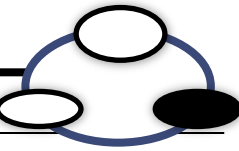


E-customer



**BUSINESS PARTNER**  
**ITALIA**  
GRUPPO BNP PARIBAS

# Il pilastro Polivalenza permette di individuare le risorse da utilizzare sui processi in caso di picchi di operatività



Processo di manutenzione: allocazione in continuità





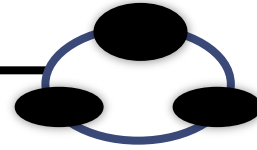
# Il tool di Forecasting ed Ottimizzazione consente di gestire in modo proattivo i carichi di lavoro delle diverse lavorazioni



*Per fronteggiare i picchi temporanei ed ottimizzare la distribuzione dei carichi di lavoro dobbiamo capire in anticipo quali possono essere gli uffici da supportare e quale sia l'allocazione ottimale dei colleghi in polivalenza*



# Per attivare tempestivamente i polivalenti sono state definite regole d'ingaggio chiare e condivise tra le diverse funzioni coinvolte nel processo



Regole di gestione della Polivalenza

Massimo 1 settimana al mese in polivalenza per ciascuna persona del bacino

Almeno 1 pratica al mese per l'attività in polivalenza per ciascuna persona del bacino

Generazione Forecast e Allocazione risorse con Ottimizzatore

Analisi proposta fornita da ottimizzatore per la settimana successiva

Consolidamento del team di polivalenza

Attivazione team

T -4

Struttura Centrale

T-3

Struttura Centrale

T-1

Strutture di produzione

T0

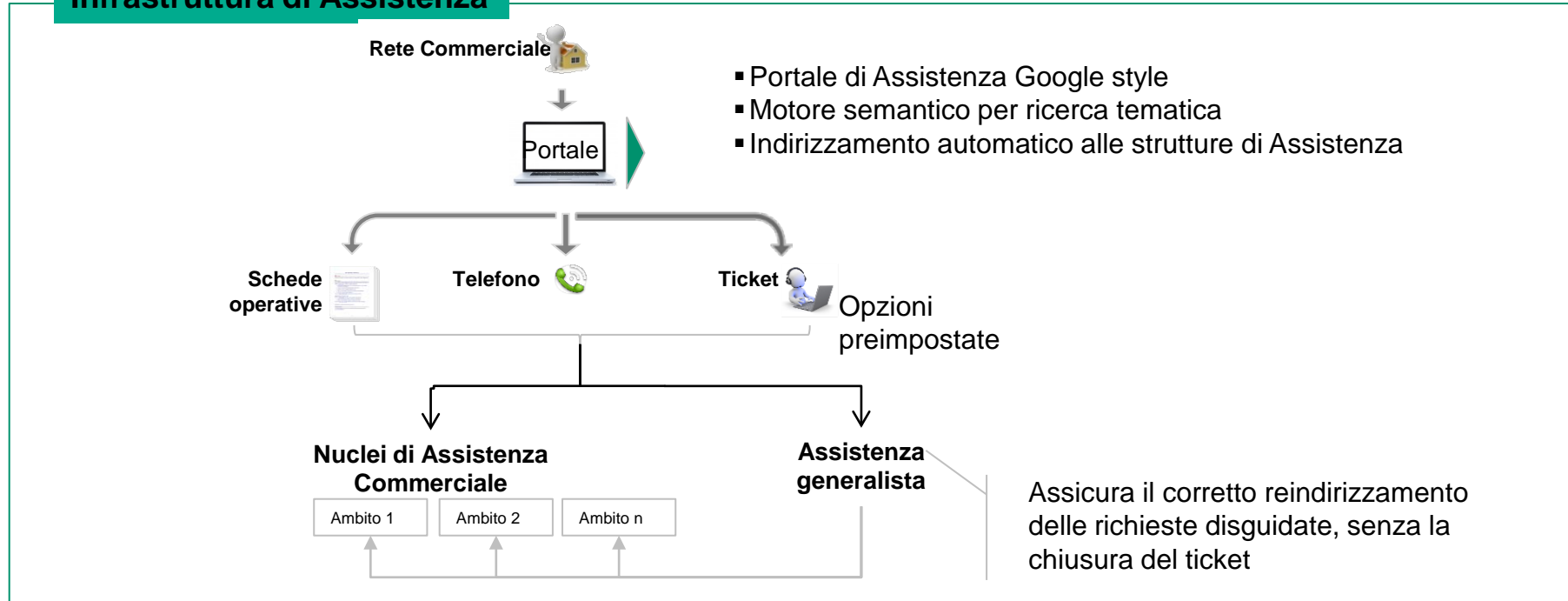
Struttura Centrale Strutture di produzione

Monitoraggio delle polivalenza attivate: verifiche tecniche (abilitazioni) e organizzative (invio pratiche)



# Per migliorare la qualità del servizio stiamo implementando un nuovo modello di assistenza alla Rete e ai clienti ...

## Infrastruttura di Assistenza



**BUSINESS PARTNER**  
ITALIA  
GRUPPO BNP PARIBAS

# ... oltre ad un sistema semplice e trasparente per misurare sia la tempestività che l'efficacia delle nostre prestazioni

	Rispetto degli SLA OVERALL	Ticket assegnati	Ticket chiusi e risolti	Ticket in lavorazione	Tempo medio di chiusura/risoluzione	Tempo medio dei ticket in lavorazione	% Ticket fuori SLA
BL1	0,31	2.987	2.956	549	1,0	4,0	4%
BL2	0,65	949	952	420	2,1	12,0	7%
BL3	0,28	429	492	104	2,8	5,5	5%
BL4	0,79	289	299	263	8,3	7,2	8%
BL5	0,15	1.538	1.600	115	0,5	1,2	5%
Totale Gruppi Attivati	0,42	6.192	6.299	1.451	1,5	6,8	6%

*Risposte in tempi certi...*

*... ed in linea con le aspettative dei colleghi e dei clienti!*

	Numero di feedback	% Insoddisfatti su Tempestività	Tempestività	Interessamento	Risoluzione	% Insoddisfatti su Risoluzione	% Insoddisfatti in parte su Risoluzione
BL1	2,745	5%	4.3	4.3	4.0	2%	1%
BL2	1,363	8%	3.9	4.1	3.7	7%	3%
BL3	1,251	7%	4.2	4.3	4.0	8%	4%
BL4	360	4%	3.3	3.7	3.2	4%	2%
BL5	3,369	2%	4.4	4.3	4.1	5%	3%
TOTALE	9,088	6%	4.2	4.2	4.0	5%	3%

 maggiore del 20%

 tra 6% e 20%

 Fino al 5%



# Per avere un maggiore «coinvolgimento» delle Operations (e non solo) nel raggiungimento degli obiettivi commerciali abbiamo introdotto sistemi incentivanti cross-funzionali

## Condizione di Accesso

Il riconoscimento del premio è subordinato al superamento delle seguenti condizioni di accesso:

- raggiungimento di **almeno il xx% dell'obiettivo di Acquisition** assegnato in termini di **nuovi clienti censiti** nel periodo di riferimento;
- raggiungimento di un valore pari ad **almeno xx** sul **parametro di Customer Satisfaction** nel periodo di riferimento;
- raggiungimento di un tempo medio apertura rapporti\* inferiore a xx gg su almeno il xx% delle pratiche.

## Parametri

Per ciascuna filiera il premio è subordinato al risultato conseguito sui parametri definiti nella seguente tabella.

	KPI	Obiettivo minimo	Valorizzazione
<b>DRP</b>	<b>Customer Development e Hello Team</b>	ASR Email (entro 48 hh)	≥ xx%
		ASR Form on line (entro 48 hh)	≥ xx%
		Polizze	≥ xx%
		Carte Prepagate	≥ xx%
		Carte di credito	≥ xx%
	AVA	≥ xx%	
	Prestiti (sia EIR che x-selling)	≥ xx%	
<b>User &amp; Customer Experience</b>	Contratti sottoscritti / Richieste iniziate	≥ xx%	
	Indice CS usabilità sito	≥ xx	
	Indice CS usabilità App	≥ xx	
<b>Customer Acquisition</b>	Contratti sottoscritti	≥ xx%	
<b>DCOM</b>	<b>Comunicazione Retail</b>		
<b>DO*</b>	<b>OFF - Processi DB e Investimenti</b>	Produttività media mensile	≥ xx%
	<b>APAC BD e Monetica</b>		
<b>DIT</b>	<b>SI</b>	Lead Time Ticket ≤ xx gg (calcolato nei giorni lavorativi)	≥ xx% ticket
	<b>PI</b>	Availability sistemi (calcolato nella fascia oraria lavorativa)	≥ xx%
		Availability sistemi (calcolato nella fascia oraria non lavorativa)	≥ xx%



# Agenda

---

- Business Partner Italia: quick overview
- Le Operations di BNL/BPI: efficienza e qualità del servizio
- **Le Operations: possibili evoluzioni future**



# Quali possibili evoluzioni nelle Operations nei prossimi anni?

## MODELLO OPERATIVO

Da accentramento/  
centralizzazione a  
flessibilità operativa

## PERFORMANCE

Da efficienza ad efficacia  
e qualità

## MODELLO DI SERVIZIO

Da produzione ad  
assistenza e  
consulenza

## PEOPLE

Da specialisti di processo  
a manager, attori del  
cambiamento

*L'evoluzione delle Operations nelle banche è solo all'inizio!*

*La strada è ancora lunga: nei prossimi anni il cambiamento sarà sempre più profondo e veloce...*

*... e richiederà un ricorso sempre maggiore alla tecnologia, quale fattore abilitante primario*



# GRAZIE!

Business Partner Italia

SCpA

Via V. Veneto, 119

00187 Roma