



BANCA POPOLARE DI MILANO

Il futuro è di chi fa.

RIDISEGNO DELLE STRUTTURE CENTRALI: UN' ESPERIENZA PROGETTUALE DI BENCHMARK

Convegno ABI – ‘Costi & Business 2013’

BPM - NORMATIVA E METODOLOGIE ORGANIZZAZIONE

Roma, 22 ottobre 2013

AGENDA

1

Il progetto di semplificazione delle strutture di Sede

1.1

Obiettivi del progetto

1.2

Risultati del progetto

2

Il progetto di Benchmark sui dimensionamenti

2.1

Il metodo del benchmark

2.2

Il modello della Banca «target»

2.3

Funzionalità in outsourcing

2.4

Esempi di reportistica

3

Considerazioni

Premessa:

Il Piano Industriale di BPM 2012-15 prevede, tra le principali attività progettuali, una complessiva revisione delle strutture di Sede, secondo logiche di semplificazione, volte alla ridefinizione del modello organizzativo complessivo della Banca e del Gruppo.

Il **progetto di semplificazione delle strutture di sede** realizzato dalla nostra Banca prevedeva alcuni obiettivi fondamentali, tra cui:

- **riduzione del numero di strutture centrali**
- **aumento dello « span of control » dei ruoli manageriali**
- **individuazione di responsabilità manageriali ben definite**
- **individuazione di possibili accorpamenti di attività**

Il progetto, iniziato nella seconda metà del 2012, ha portato all'ottenimento dei seguenti **risultati**:

■ **Le strutture centrali di BPM si sono ridotte del 58 %,**

- eliminando così una eccessiva frammentazione e delineando una struttura organizzativa e gerarchica più semplice e compatta,
- razionalizzando in modo sistematico perimetri di responsabilità e rivedendo in particolare alcuni processi-chiave
- limitando a circa il 10% le strutture con layer => 5

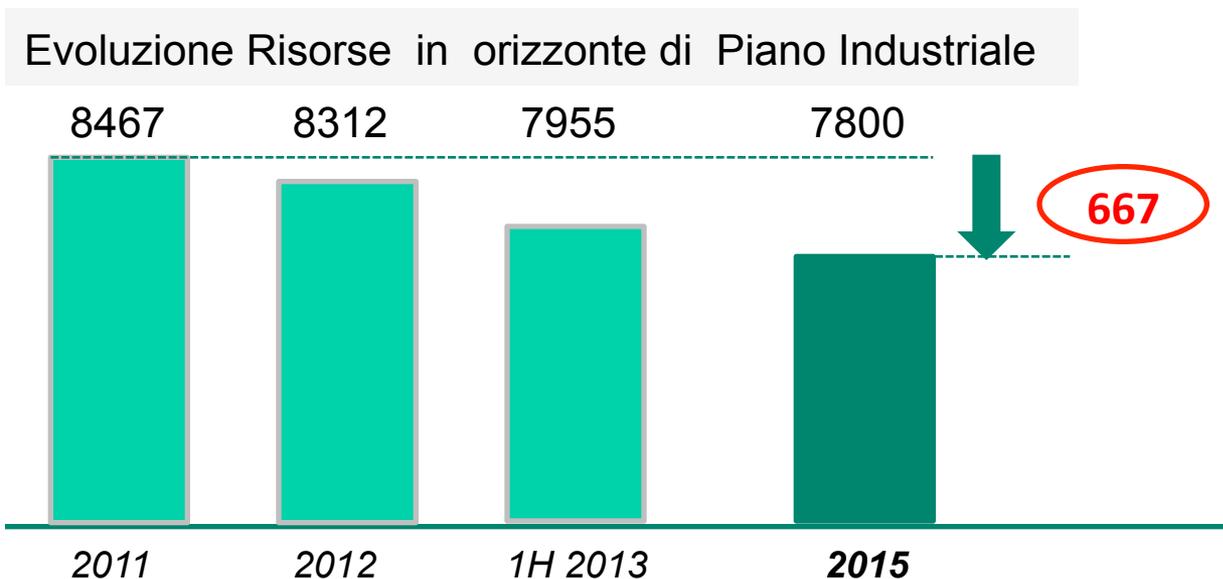
■ **Lo « span of control » è aumentato passando da una media di 4 a una media di 8,** in un'ottica di maggior responsabilizzazione delle figure manageriali

■ **La definizione di « Role Mandate » ha determinato una individuazione circostanziata delle responsabilità e delle principali attività di ogni singola Funzione**

Varie situazioni aziendali imponevano/richiedevano/suggerivano una revisione del dimensionamento delle nuove strutture.

In particolare :

- **La ridefinizione del modello organizzativo centrale** e l' accorpamento di alcune strutture richiedeva anche una revisione dell' allocazione delle risorse presso le nuove strutture
- **Il piano di esodi** previsto dalla Banca ha determinato un numero significativo di uscite, soprattutto di professionalità medio-alte, con casi di particolare concentrazione in specifici ambiti



BPM, dopo aver visionato l'esperienza del primo gruppo di banche che nel 2011 hanno affrontato il tema delle strutture centrali, ha deciso di aderire al **progetto di benchmark**, coordinato da Manager Service, sul dimensionamento degli organici.

Il GdL, coordinato dal consulente, è costituito da **circa 15 banche**, tra cui BPER, CREDEM, Popolare di Vicenza, Credito Valtellinese, Veneto Banca, Banca delle Marche, CariParma.

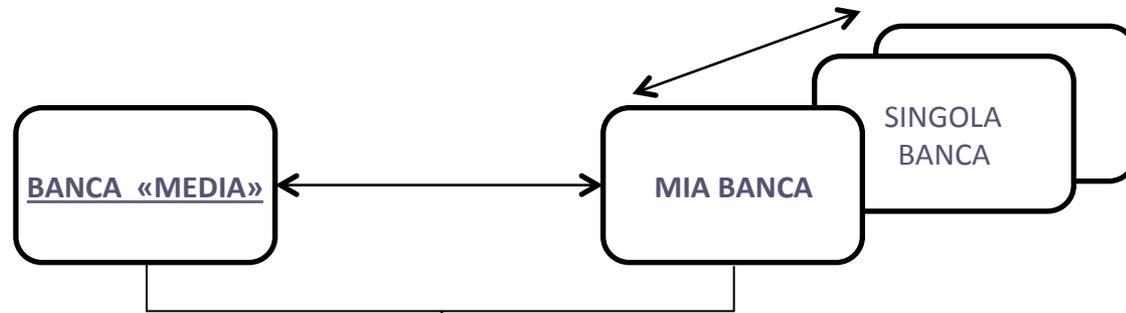
La singola banca ha la possibilità di confrontarsi con l'intero panel, ma anche con un **cluster** più ridotto, comprendente le sole banche che si ritengono affini a sé per dimensione e/o presenza commerciale.

BPM ha affrontato il progetto

- con il coordinamento di Organizzazione
- con il coinvolgimento di 40 strutture utente di Gruppo per la rilevazione dei dati quantitativi,
- alimentando circa l'80% dei driver previsti.

Il metodo proposto al GdL prevede :

- **Un modello target di struttura bancaria e relativi processi associati**
- **Il supporto del Fornitore per aiutare ogni banca partecipante nel lavoro di riconduzione al target**
- **Attività interna di recupero dati quantitativi**
- **Tavoli di lavoro/confronto comuni per tutto il GdL**
- **Caricamento dati tramite un applicativo ad hoc disponibile con connessione internet**
- **Elaborazione dati da parte di Manager Service**
- **Restituzione delle informazioni individuali con confronto rispetto al modello target e alla best practice**



COSA SI MISURA?

Quanti lavorano?

FTE PER
UNITA'

72 unità organizzative (+ 14 macro aggregazioni)

Quanto producono?

DRIVERS DI
ATTIVITA'
PER UNITA'

118 drivers di base (111 di business e 7 di struttura)

Cosa fanno?

MAPPATURA
MACRO
ATTIVITA'

271 macroattività tipiche ed omogenee per tutte le banche

Interno-esterno?

CHECK
OUTSOURCING

In BPM sono state effettuate 9 interviste e rilevati 19 questionari

I moduli tecnici e di supporto offerti dal Fornitore prevedono:

Modulo base:

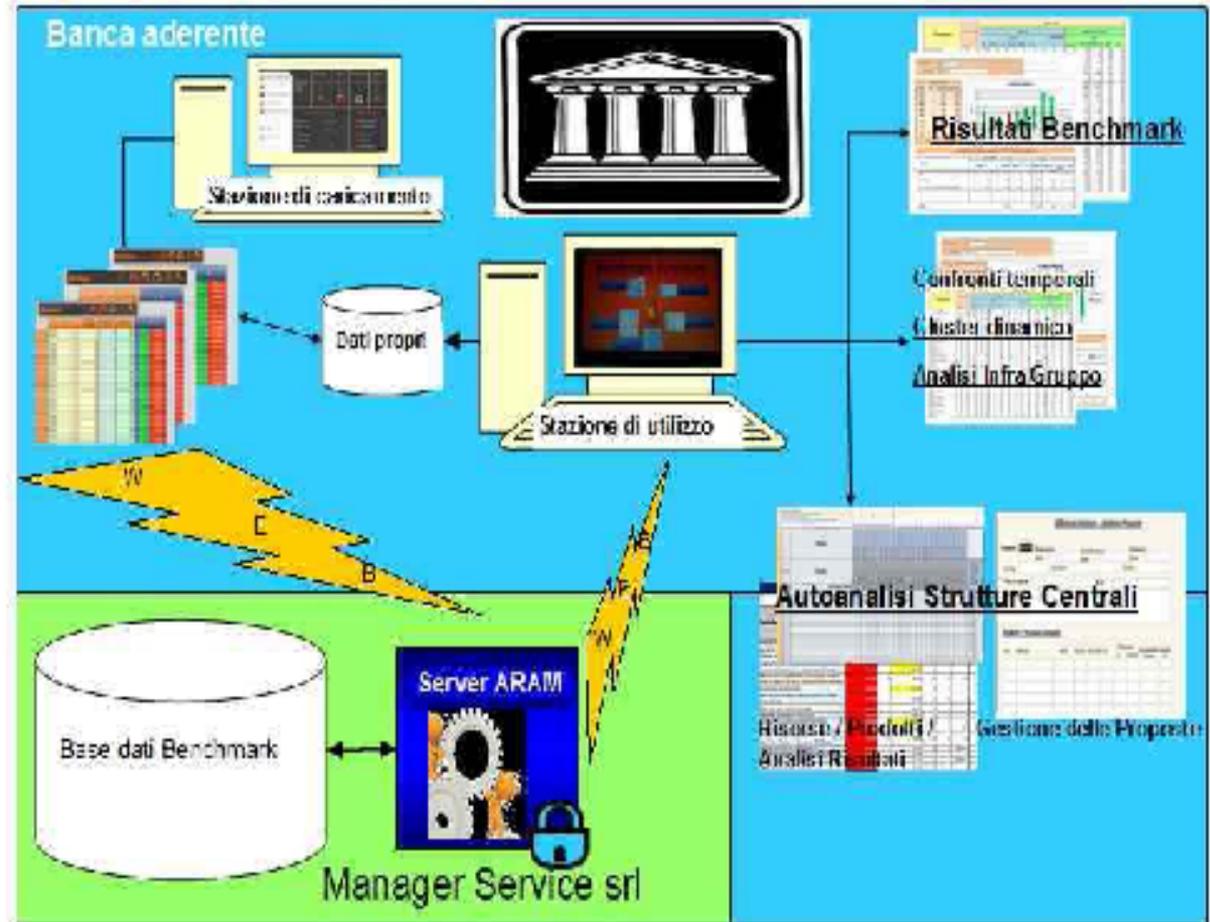
Permette di effettuare :

- ✓ Confronto organici
- ✓ Confronto Drivers di misura
- ✓ Mappatura processi
- ✓ Check outsourcing
- ✓ Reportistica standard

Modulo Dinamico:

Permette di effettuare :

- ✓ simulazioni
- ✓ visione del Trend storico
- ✓ analisi di Gruppo



Le attività in outsourcing

L'importanza di una corretta valutazione e comprensione delle attività esternalizzate dalle banche è un aspetto fondamentale per ottenere un significativo confronto di benchmark dimensionale.

Per questo il modulo relativo all'outsourcing è stato significativamente ampliato, rispetto ad attività analoghe precedenti, in occasione della fase di progetto ora in conclusione.

Il modulo relativo all'outsourcing permette di:

- **Rilevare le attività in outsourcing da ricondurre a strutture target**
- **Quantificare la stima di FTE' s assorbiti**
- **Quantificare i costi degli FTE' s assorbiti**
- **Descrivere l'ampiezza della copertura di processo/prodotto gestito in outsourcing**
- **Descrivere il livello di servizio fornito**

Il Fornitore redige una relazione conclusiva ad hoc sulla situazione di outsourcing per ognuna delle banche aderenti al progetto.

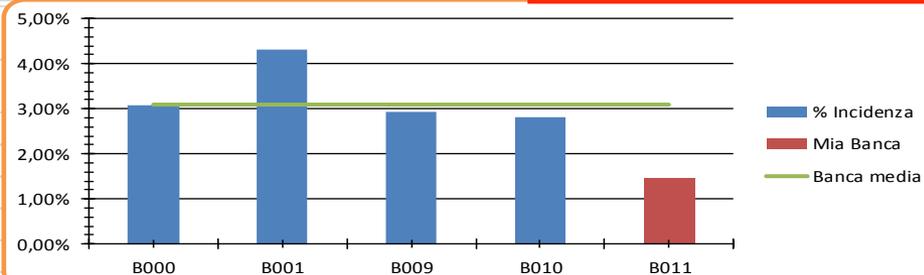
Banca B011 - situazione al 30/06/2013

UO: U00002

**esempio
UO in fabbisogno**

Contribuzioni banche cluster

Banche	Qta	Incidenza%	Scostamenti%
B000	63	3,09%	-1,63%
B001	148	4,31%	-2,85%
B009	34	2,93%	-1,47%
B010	35	2,82%	-1,36%
B011	33	1,46%	0,00%



Confronto con Banca Media, Driver e ricalcolo organico

DRIVER	Banca Media				Mia banca					
	Qtà/Vol	Organici medi dei soli contribuenti il driver	%	Indice P	Qtà/Vol	%	Indice P	Scostamenti	Ricalcolo organico	Scarto
Organici	63		3,09%		33	1,46%		-36,85		
Driver di struttura										
driver 1	7.307	63		116,91	7.652		231,41	114,50	65,45	-32,39
driver 2	4.715	63		75,43	4.823		145,86	70,43	63,94	-30,87
driver 3	1.747.758	63		27.963,49	1.635.000		49.445,37	21.481,88	58,47	-25,40
driver 4	20	63		0,32	18		0,54	0,22	55,56	-22,49
driver 5	293.771.384	34		8.615.266,10	323.805.153		9.792.455,06	1.177.188,96	37,59	-4,52
driver 6	787.043.352	34		23.081.172,21	870.670.057		26.330.641,52	3.249.469,31	37,72	-4,66
Riepilogo driver di struttura				5.287.432,41			6.028.819,96	741.387,55	53,12	-20,05
Driver di Business										
driver 7	29.251	72		408,55	21.044		636,41	227,86	51,51	-18,44
driver 8	1.590	90		17,59	1.102		33,33	15,74	62,67	-29,60
driver 9	3.667	90		40,56	3.299		99,77	59,20	81,33	-48,26
Riepilogo driver di Business				155,57			256,50	100,94	65,17	-32,10
Riepilogo				3.525.006,79			4.019.298,81	494.292,01	57,14	-24,07

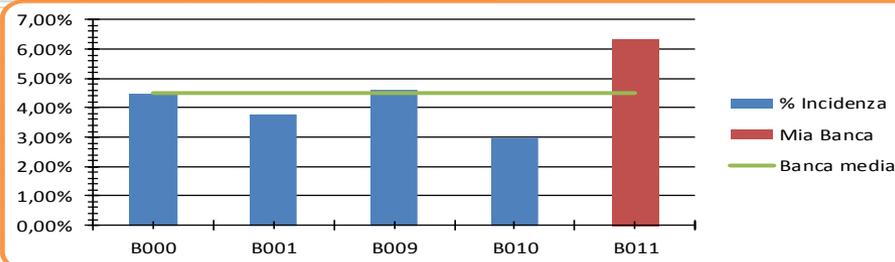
Banca B011 - situazione al 30/06/2013

UO: U00001

**esempio
UO in esubero**

Contribuzioni banche cluster

Banche	Qta	Incidenza%	Scostamenti%
B000	91	4,49%	1,86%
B001	130	3,79%	2,56%
B009	53	4,59%	1,75%
B010	37	2,96%	3,38%
B011	144	6,35%	0,00%



Confronto con Banca Media, Driver e ricalcolo organico

DRIVER	Banca Media				Mia banca					
	Qtà/Vol	Organici medi dei soli contribuenti il driver	%	Indice P	Qtà/Vol	%	Indice P	Scostamenti	Ricalcolo organico	Scarto
Organici	91		4,49%		144	6,35%		42,05		
Driver di struttura										
driver 1	7.307	91		80,32	7.652		53,21	-27,11	95,27	48,55
driver 2	4.715	91		51,82	4.823		33,54	-18,29	93,07	50,75
driver 3	1.747.758	91		19.212,10	1.635.000		11.368,89	-7.843,21	85,10	58,71
driver 4	20	91		0,22	18		0,13	-0,10	80,86	62,95
driver 5	293.771.384	78		3.763.830,79	323.805.153		2.251.562,98	-1.512.267,81	86,03	57,78
driver 6	787.043.352	78		10.083.684,66	870.670.057		6.054.160,82	-4.029.523,84	86,34	57,47
Riepilogo driver di struttura				2.311.143,32			1.386.196,59	-924.946,73	87,78	56,03
Driver di Business										
driver 7	2.031.184	137		14.850,72	417.362		2.902,11	-11.948,62	28,10	115,71
driver 8	89.871	137		657,08	92.678		644,43	-12,64	141,05	2,77
driver 9	94.700	144		658,49	94.700		658,49	0,00	143,81	0,00
driver 10	94.106	144		654,36	94.106		654,36	0,00	143,81	0,00
Riepilogo driver di Business				4.205,16			1.214,85	-2.990,32	114,19	29,62
Riepilogo				1.388.368,06			832.203,90	-556.164,16	98,35	45,47

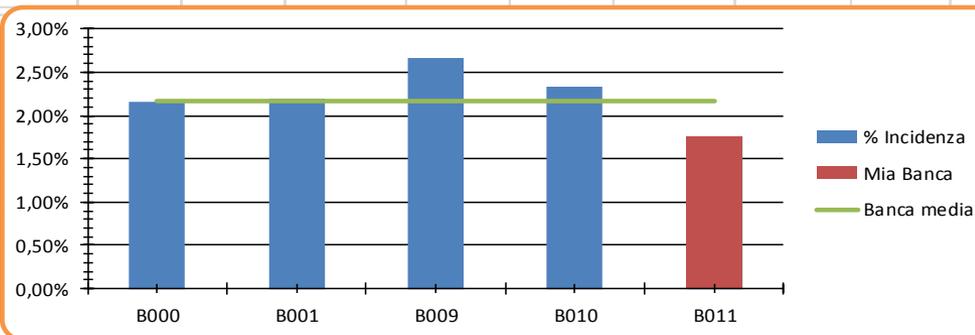
Banca B011 - situazione al 30/06/2013

UO: U00003

esempio
UO in linea

Contribuzioni banche cluster

Banche	Qta	Incidenza %	Scostamenti %
B000	44	2,16%	-0,40%
B001	75	2,20%	-0,44%
B009	31	2,67%	-0,91%
B010	29	2,34%	-0,58%
B011	40	1,76%	0,00%



Confronto con Banca Media, Driver e ricalcolo organico

DRIVER	Banca Media			Mia banca						
	Qtà/Vol	Organici medi dei soli contribuenti il driver	%	Indice P	Qtà/Vol	%	Indice P	Scostamenti	Ricalcolo organico	Scarto
Organici	44		2,16%		40	1,76%		-9,17		
Driver di struttura										
driver 1	7.307	44		166,67	7.652		191,94	25,27	45,91	-6,04
driver 2	4.715	44		107,54	4.823		120,98	13,44	44,85	-4,98
driver 3	1.747.758	44		39.866,46	1.635.000		41.011,57	1.145,11	41,01	-1,15
driver 4	20	44		0,46	18		0,45	-0,01	38,97	0,90
driver 5	293.771.384	33		8.809.899,49	323.805.153		8.122.175,67	-687.723,82	36,75	3,11
driver 6	787.043.352	33		23.602.614,81	870.670.057		21.839.476,88	-1.763.137,92	36,89	2,98
Riepilogo driver di struttura				5.408.775,90			5.000.496,25	-408.279,66	40,73	-0,86
Riepilogo				5.408.775,90			5.000.496,25	-408.279,66	40,73	-0,86

Spunti di riflessione

Un progetto di benchmark come quello propostoci da Manager Service offre alcune **opportunità**, tra cui segnaliamo:

■ Una modalità standard di confronto con banche impegnate nel progetto

- Un metodo condiviso con tutti i partecipanti al benchmark
- Dati forniti da colleghi impegnati progettualmente con noi e non dati recuperati a setticamente
(sia esternamente che internamente)
- Occasione per scambio di informazioni e confronto periodico

■ La ripetibilità nel tempo

- Permette un confronto con se stessi nel tempo, a cadenza semestrale e conservazione dei dati storici per confronto andamentale
- Aiuta tutta la Banca a definire un processo di individuazione e recupero dei dati sui driver, innescando processi interni di miglioramento della qualità delle informazioni fornite

Spunti di riflessione



Occorre però avere la consapevolezza che i risultati del benchmark :

■ Sono un semplice alert, un indicatore che va analizzato in dettaglio

- segnalazioni di esubero o fabbisogno sono indicazioni della presenza di possibili problematiche
- non indicano necessariamente un reale esubero o fabbisogno di risorse
- richiedono una successiva attenta analisi di merito

■ Il **benchmark** sul dimensionamento è solo uno step, necessario ma non esaustivo, per rivedere criticamente la propria realtà organizzativa, in **ottica di confronto e continuo miglioramento**.

GRAZIE per l' attenzione



MARIO MIGLIORI
Responsabile Normativa e Metodologie Organizzazione

mario.migliori@bpm.it

Normativa e Metodologie Organizzazione

marco.di.napoli@bpm.it
andrea.scarano@bpm.it