



BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

PIANO DI RIASSETTO DELLA RETE TERRITORIALE

Marzo 2015

Il presente documento sintetizza l'evoluzione recente e prevista delle attività sul territorio, illustra le linee di fondo degli interventi sulle Filiali e delinea il nuovo assetto della rete proposto e approvato dal Consiglio superiore della Banca nella riunione del 30 marzo 2015.

1. Il modello attuale

La rete territoriale si compone di **58 Filiali** differenziate nel ruolo e nelle funzioni (la cartina in allegato 1 offre un quadro delle Strutture sul territorio):

- **20 Filiali insediate nei capoluoghi regionali** svolgono l'intera gamma delle funzioni decentrate¹; in 6 regioni, alle Filiali capoluogo fanno capo altrettante divisioni distaccate specializzate in attività di vigilanza (DDV);
- **6 Filiali ad ampia operatività**, che curano tutti i compiti ad esclusione, di norma, di quelli di analisi economica;
- **1 Filiale specializzata nel servizio di tesoreria** dello Stato in Roma;
- **6 Filiali specializzate nel trattamento del contante** (STC) nei confronti di banche e Poste;
- **25 Filiali specializzate nei servizi all'utenza** (FSU).

Nelle Filiali operano oggi circa **2.570 dipendenti**, pari al **36% del totale** degli addetti della Banca.

L'attuale modello è il risultato della **riforma avviata nel 2008**, ispirata a principi di specializzazione delle strutture presenti sul territorio, **con la quale sono state chiuse 39 Filiali**.

Anche le principali banche centrali dell'Eurosistema hanno riconsiderato negli ultimi anni le proprie reti territoriali, riducendone in misura sensibile il numero di addetti e l'articolazione².

2. I livelli di attività della rete

L'analisi dell'evoluzione dell'operatività **nell'ultimo biennio** evidenzia un quadro composito:

- se si guarda alla rete nel suo complesso, i **livelli di attività** hanno registrato una contenuta crescita (+4%);
- per quanto riguarda le diverse funzioni, sono aumentate le attività di **tutela della clientela bancaria**³ (+77%) e i **servizi all'utenza**⁴ (+47%), attività che oggi incidono

¹ Si tratta di: analisi economica e rilevazioni statistiche; vigilanza su banche e altri intermediari finanziari locali; servizi di cassa e di tesoreria; servizi informativi ai cittadini. Inoltre, le Sedi di Roma, Milano e Napoli ospitano le segreterie tecniche dell'Arbitro Bancario Finanziario (ABF); la Filiale di Perugia gestisce un centro di formazione.

² In particolare, tra il 1999 e il 2013 la Deutsche Bundesbank ha ridotto il numero di punti sul territorio da 154 a 50, la Banque de France da 211 a 127.

³ Ricorsi all'ABF, esposti bancari, finanziari e relativi a Centrale dei Rischi (CR) e Centrale d'Allarme Interbancaria (CAI), educazione finanziaria, verifiche di trasparenza.

⁴ Richieste CR e CAI, vaglia cambiari, pratiche successorie.

rispettivamente per il 12% e il 10% sull'operatività complessiva; la **vigilanza** e l'**analisi economica** sono aumentate rispettivamente del 5% e del 10% e il loro peso è oggi del 22% e del 9%; si sono ridotte le tradizionali attività di **tesoreria** (-26%) e di trattamento del **contante** (-11%)⁵, che ora pesano in complesso per il 25%;

- **aumenta il divario tra Filiali** in termini di livelli di attività: le 20 Filiali regionali e le 6 ad ampia operatività rappresentano ora l'80% dell'operatività della rete; il 50% dell'attività è svolto dalle prime 10 Filiali⁶;
- le 25 **FSU** fanno fronte a una esigua domanda di servizi: l'operatività è in progressiva diminuzione (-19%) e si colloca su livelli contenuti (11% della rete); esse svolgono soprattutto attività di amministrazione interna (31%) e servizi informativi all'utenza, essenzialmente Centrale d'Allarme Interbancaria (CAI) e Centrale dei Rischi (CR) (30% in media, con punte di quasi il 50%);
- per le **DDV**, il numero degli intermediari vigilati mostra una progressiva riduzione (da 70 a 54); il livello di operatività (+9%) è stato sostenuto soprattutto dall'aumento degli esposti.

3. L'evoluzione prevista delle attività sul territorio

Per il prossimo futuro si possono tratteggiare i cambiamenti che interesseranno le attività della rete territoriale:

- per la **vigilanza prudenziale**, l'attivazione del Meccanismo di vigilanza unico determinerà innovazioni nelle metodologie e nei processi di lavoro anche per la vigilanza sugli intermediari non sottoposti a supervisione diretta della BCE; per le banche meno rilevanti è atteso un processo di concentrazione; è prossima all'attuazione la riforma della disciplina degli intermediari finanziari non bancari con l'istituzione del nuovo albo unico⁷;
- la vigilanza sui profili di **compliance** sta registrando uno sviluppo marcato sul piano sia quantitativo sia qualitativo, con un ampio coinvolgimento delle Filiali nei controlli su trasparenza e correttezza delle relazioni con la clientela;
- in materia di **gestione dei rischi finanziari**, sono in crescita le attività per la valutazione tramite l'In-house Credit Assessment System (ICAS) del merito di credito dei prestiti stanziati a garanzia delle operazioni di politica monetaria, che oggi coinvolge le Sedi di Milano, Venezia e Bologna;
- in materia di **Centrale dei rischi**, il progetto per l'accesso in via telematica ai dati comporterà una riduzione consistente dei volumi di richieste allo sportello;

⁵ La riduzione dei carichi di lavoro nel contante è dovuta alla diminuzione delle banconote trattate e alla canalizzazione dei flussi verso le STC che, grazie ai diversi assetti organizzativi e tecnologici, presentano maggiori livelli di efficienza operativa.

⁶ Il coefficiente di Gini - che esprime la concentrazione di una distribuzione in un range tra 0 (equidistribuzione) e 1 (massima concentrazione) - è aumentato da 0,46 a 0,51 nell'ultimo biennio.

⁷ In generale, le prospettive di evoluzione della vigilanza evidenziano, da un lato, margini per confermare e, per alcuni aspetti, ampliare i compiti delle Filiali; dall'altro l'esigenza di coniugare la valorizzazione della prossimità ai sistemi finanziari locali con la disponibilità di strutture specialistiche e di volumi operativi tali da favorire un adeguato sviluppo delle competenze e dell'esperienza di vigilanza degli addetti.

- per la **tesoreria**, continuano le attività per il completamento della dematerializzazione degli incassi e dei pagamenti pubblici;
- nella **circolazione monetaria**, sono allo studio interventi per accrescere la quota di biglietti intermediati dalla Banca d'Italia e per migliorare il ricircolo locale delle monete; saranno potenziati i controlli sui gestori del contante;
- per l'**analisi economica** sul territorio si prevede un rafforzamento qualitativo più che quantitativo delle attività.

In sintesi, considerate le caratteristiche funzionali delle diverse tipologie di strutture, sono confermate le recenti tendenze sui livelli di operatività:

EVOLUZIONE DEI LIVELLI DI ATTIVITA' PER TIPOLOGIA DI STRUTTURA	
regionali e ampia operatività	il ruolo tende a consolidarsi ulteriormente, seppure con andamenti differenziati tra le diverse Filiali, in relazione allo spettro di attività ampio e diversificato
specializzate nel trattamento del contante	il modello dei centri specializzati ad alta intensità tecnologica è ormai consolidato: le STC intermediano un terzo del contante e ne verificano la metà
specializzate nei servizi all'utenza	la ridotta diversificazione e la concentrazione delle attività su autoamministrazione, tesoreria e servizi informativi (CR e CAI) fanno prevedere un'ulteriore riduzione delle attività, con implicazioni sui livelli di efficienza
divisioni distaccate di vigilanza	a causa della loro specializzazione le divisioni risentiranno, sia pure in modo differenziato, del processo di concentrazione degli intermediari bancari

4. Le linee di intervento

La presenza sul territorio continua a essere un **elemento importante** per lo svolgimento delle funzioni istituzionali della Banca e una componente di rilievo della sua organizzazione complessiva.

Con un assetto territoriale che continuerà a far perno sull'**articolazione regionale**, la riconduzione delle componenti con minore livello di attività nell'ambito delle Filiali regionali e l'aumento del numero delle Filiali ad ampia operatività consentirà di realizzare un maggiore spessore operativo delle strutture e una maggiore integrazione delle funzioni; si creeranno così anche le condizioni per lo **sviluppo di professionalità** sempre più adeguate alla crescente complessità dei compiti.

L'intervento, che tiene conto anche dei contributi acquisiti durante il confronto nella sede dedicata con le Organizzazioni Sindacali, si articola su tre linee principali:

1. **consolidare le Filiali regionali e specializzate nel trattamento del contante**, anche con un maggior coinvolgimento in alcune funzioni istituzionali;
2. **aumentare il numero delle Filiali ad ampia operatività attraverso la trasformazione di alcune FSU**, i cui compiti saranno arricchiti in maniera selettiva e diversificata; **confermare alcune divisioni distaccate di vigilanza** con maggiore spessore delle attività;

3. avviare il processo di chiusura delle rimanenti FSU e delle altre divisioni distaccate di vigilanza con la trasformazione in Unità di servizio territoriale - UST.

Di seguito si descrivono in dettaglio le tre linee di intervento.

1. **Consolidare le Filiali regionali e specializzate nel trattamento del contante**, anche con un maggior coinvolgimento in alcune funzioni istituzionali:

- per la **vigilanza prudenziale**, saranno decentrati i controlli sui Confidi e, secondo un principio di sussidiarietà, una quota rilevante degli intermediari finanziari che si iscriveranno al nuovo Albo unico (l'attribuzione di tali compiti riguarderà strutture con professionalità consolidate nella vigilanza);
- in materia di **tutela della clientela bancaria**, verrà intensificato il coinvolgimento delle Filiali nelle verifiche agli sportelli, sia attraverso i periodici lavori sui metodi di conduzione dei controlli in loco (questionari), sia accrescendo il numero delle verifiche condotte. Le Filiali assumeranno il ruolo di capofila per le verifiche antiriciclaggio allo sportello; anche per la materia degli esposti e dell'educazione finanziaria verrà valorizzato il contributo delle Filiali, sia sul piano della ideazione delle metodologie e delle procedure, sia su quello più direttamente operativo; completata l'analisi di fattibilità, si prevede di ampliare il numero delle segreterie tecniche a supporto dei Collegi dell'Arbitro Bancario Finanziario (ABF) sul territorio;
- sarà aumentato il numero di Filiali regionali coinvolte nella **valutazione della qualità dei crediti stanziabili** (dalle attuali 3 fino a un massimo di 10 Filiali), nelle aree con maggiore presenza di imprese;
- la **circolazione monetaria** muoverà verso un aumento della quota di banconote introitate e verificate dalle Filiali; saranno ulteriormente decentrate le verifiche delle apparecchiature installate presso gli sportelli bancari e coinvolte le Filiali nella raccolta delle informazioni sui gestori del contante utili a rafforzare l'azione di controllo e di early warning, nel monitoraggio ai fini di antiriciclaggio dei flussi del contante, nella lotta alle contraffazioni attraverso l'informazione e l'educazione del pubblico e dei soggetti istituzionali; è allo studio la possibilità di attivare uno o due poli - oltre a quello di Roma CDM - per il versamento, lo stoccaggio e il prelievo di monete da parte delle banche.

2. **Aumentare il numero delle Filiali ad ampia operatività attraverso la trasformazione di alcune FSU**, i cui compiti saranno arricchiti in maniera selettiva e diversificata, a sostegno del funzionamento complessivo della rete; **confermare alcune divisioni distaccate di vigilanza** con maggiore spessore delle attività.

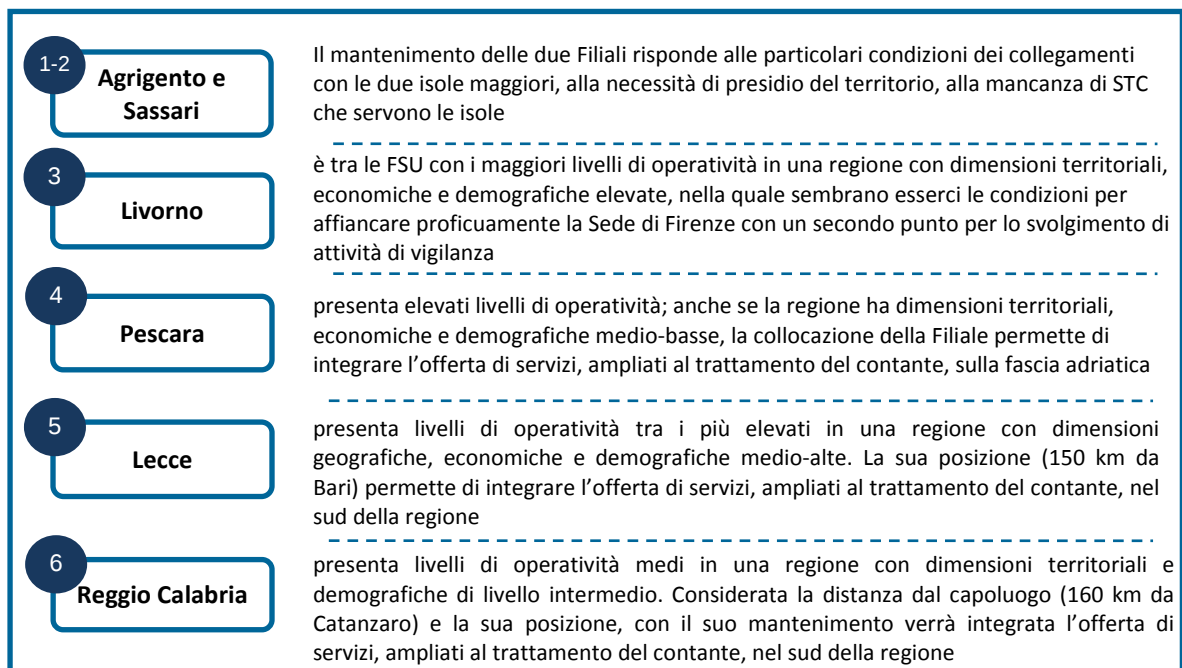
L'individuazione delle FSU che verrebbero trasformate in Filiali ad ampia operatività si fonda su un quadro ampio delle variabili rilevanti:

1. **“caratteristiche”** proprie di ciascuna Filiale, che si correlano con il livello della domanda di servizi (operatività e numero di addetti);
2. **“di contesto regionale”**, che tengono conto delle caratteristiche geografiche, demografiche ed economiche del territorio di riferimento (superficie, popolazione, PIL);

3. “**di sistema territoriale**”, per un’equilibrata presenza sul territorio (esistenza nella regione di altre Filiali aperte al pubblico, distanza dalla Filiale più vicina, particolare situazione delle isole).

Alla luce degli elementi considerati, si ipotizza che le FSU di **Livorno, Pescara, Lecce, Reggio Calabria, Agrigento e Sassari** siano mantenute e trasformate in Filiali ad ampia operatività.

Nel riquadro che segue sono riportate informazioni qualitative di sintesi sulle sei Filiali interessate dalla trasformazione in ampia operatività.



Al fine di migliorare l’offerta di servizi sul territorio, alle Filiali individuate sarebbero affidati **nuovi compiti** rispetto a quelli attualmente svolti; laddove possibile, tenendo conto degli impatti sulle STC, sarebbe loro attribuito il trattamento del contante ovvero compiti di vigilanza. In particolare:

- **Pescara, Lecce e Reggio Calabria** acquisirebbero le attività di trattamento del contante con controparti professionali, con un riequilibrio mirato dei carichi attualmente elevati per le Filiali dei rispettivi capoluoghi di regione (L’Aquila, Bari, Catanzaro);
- **Livorno** acquisirebbe dalla Sede di Firenze i compiti di vigilanza attualmente facenti capo alla divisione distaccata di Pisa; non acquisirebbe i compiti di trattamento del contante con operatori professionali in relazione ai potenziali impatti sulla STC di Arezzo.

Le Filiali di **Agrigento e Sassari**, che già oggi rispetto alle altre FSU hanno un’attività più ampia, estesa al trattamento del contante, manterrebbero l’attuale gamma di funzioni.

Per quanto riguarda le **DDV** si ritiene che, alla luce dei trend di operatività recenti e previsti, presso alcune di tali divisioni siano **venute meno le condizioni per lo svolgimento della funzione**.

Considerato il quadro ancora in significativa evoluzione, in particolare per quanto riguarda il prossimo decentramento di intermediari finanziari, e nell'ambito di una valutazione complessiva del nuovo equilibrio della rete territoriale, si ipotizza:

- il **mantenimento delle divisioni di Cuneo** (12 intermediari), **Vicenza** (9) e **Udine** (13), che presentano ancora un significativo numero di intermediari;
- la **trasformazione in UST della divisione di Pisa** (11), per la quale è prevista la riconduzione delle attività alla Filiale di Livorno;
- la **trasformazione in UST delle divisioni di Cosenza** (3) e **Caltanissetta** (6), considerato il minor numero di intermediari vigilati.

3. Avviare il processo di chiusura delle rimanenti 19 FSU e delle rimanenti 3 divisioni distaccate di vigilanza con la trasformazione in Unità di servizio territoriale - UST.

Le strutture che manterranno, anche a seguito delle misure di accompagnamento, un **numero minimo di 7 addetti** sarebbero trasformate in UST che dovrebbero operare fino alla fine del 2018; verrebbero chiuse anticipatamente se, dopo la loro attivazione, il numero di addetti scendesse al di sotto delle 7 unità.

Le UST sarebbero **parte integrante della rispettiva Filiale regionale** (in alcuni limitati casi, della Filiale ad ampia operatività), da cui dipenderebbero da un punto di vista funzionale e gestionale. Esse sarebbero coordinate da un elemento con grado commisurato al livello di complessità delle attività.

Le UST sarebbero **aperte al pubblico** e non svolgerebbero attività che implicano il trattamento del contante; potranno contribuire all'espletamento di compiti della Filiale di riferimento sulla base delle esigenze e delle opportunità del contesto e delle competenze professionali disponibili presso le Unità stesse. Il Direttore della Filiale di riferimento definirebbe un **piano delle attività** e potrebbe incaricare un dirigente di seguire e fungere da raccordo con le UST.

Verrebbero **adeguati i processi operativi** al fine di tener conto della nuova configurazione funzionale e gestionale delle UST e di consentire modalità di lavoro fluide e integrate con le rispettive Filiali regionali.

Circa i **profili logistici**, le Unità derivanti dalla trasformazione delle FSU continuerebbero di norma ad operare negli stabili attualmente occupati. Le Unità derivanti dalla trasformazione delle DDV rimarrebbero negli attuali locali in affitto.

5. L'assetto della rete a tendere

All'avvio della riforma, previsto entro la fine dell'anno, la rete si articolerebbe in **39 Filiali**:

- **20 Filiali regionali**, con le 3 DDV che rimangono operative (Cuneo, Vicenza, Udine);
- **6 Filiali specializzate nel trattamento del contante** (Bergamo, Padova, Piacenza, Arezzo, Roma CDM, Foggia);

- **13 Filiali ad ampia operatività**, differenziate per funzioni svolte in relazione alle esigenze del territorio; esse comprenderebbero le attuali 6 Filiali ad ampia operatività (Brescia, Bolzano, Verona, Forlì, Salerno, Catania), la Succursale di Roma, le 6 FSU che sarebbero trasformate in ampia operatività (Livorno, Pescara, Lecce, Reggio Calabria, Agrigento, Sassari)⁸.

Anche in relazione a ciò, sarà valutata la revisione dell'articolazione e del rango delle unità di base.

A queste Filiali si aggiungerebbe un certo numero di UST (22, nell'ipotesi che tutte abbiano il numero minimo di 7 addetti per la trasformazione) che dipenderebbero, come detto, da Filiali regionali o, in alcuni casi, da Filiali ad ampia operatività.

Verrebbe così superata la tipologia delle Filiali specializzate nei servizi all'utenza.

La tavola che segue e le cartine in allegato 2 forniscono un quadro riepilogativo del nuovo assetto sul territorio.

L'ASSETTO DELLA RETE A SEGUITO DEGLI INTERVENTI					
Regione	Filiali				
	Regionale	Divisione vigilanza	Ampia operatività	STC	Unità di servizio territoriale (a tempo)
Piemonte	Torino	<i>Cuneo</i>			<i>Novara</i>
Valle d'Aosta	Aosta				
Lombardia	Milano		Brescia	Bergamo	<i>Como, Sondrio, Varese</i>
Trentino-Alto Adige	Trento		Bolzano		
Veneto	Venezia	<i>Vicenza</i>	Verona	Padova	<i>Treviso</i>
Friuli-Venezia Giulia	Trieste	<i>Udine</i>			
Liguria	Genova				<i>La Spezia</i>
Emilia Romagna	Bologna		Forlì	Piacenza	<i>Reggio Emilia</i>
Toscana	Firenze		Livorno	Arezzo	<i>Grosseto, Pisa*, Siena</i>
Umbria	Perugia				
Marche	Ancona				<i>Ascoli Piceno, Pesaro</i>
Lazio	Roma Sede		Roma Succ.le	Roma CDM	<i>Latina, Viterbo</i>
Abruzzo	L'Aquila		Pescara		
Molise	Campobasso				

⁸ Le Filiali che svolgeranno attività di vigilanza sarebbero 27: le 20 Filiali regionali, le attuali 6 Filiali ad ampia operatività, la Filiale di Livorno; viene ridotto da 6 a 3 il numero di DDV. Il ruolo e l'intensità di coinvolgimento di ciascuna Filiale sarà differenziato anche in relazione al numero/tipologia di intermediari vigilati e al livello di specialismo richiesto. Le Filiali che tratteranno il contante con operatori professionali sarebbero 35: 18 delle 20 Filiali regionali (fanno eccezione Venezia e Roma Sede), le 6 STC, 11 delle 13 Filiali ad ampia operatività (fanno eccezione Livorno e Roma Succursale).

L'ASSETTO DELLA RETE A SEGUITO DEGLI INTERVENTI					
Regione	Filiali				
	Regionale	Divisione vigilanza	Ampia operatività	STC	Unità di servizio territoriale (a tempo)
Campania	Napoli		Salerno		<i>Avellino, Caserta</i>
Puglia	Bari		Lecce	Foggia	<i>Taranto</i>
Basilicata	Potenza				
Calabria	Catanzaro		Reggio Calabria		<i>Cosenza*</i>
Sicilia	Palermo		Agrigento, Catania		<i>Caltanissetta*, Messina, Ragusa, Trapani</i>
Sardegna	Cagliari		Sassari		

* Con asterisco sono indicate le UST risultanti dalla trasformazione delle 3 DDV.

*

* *

Sono circa 360 le persone allocate nelle Filiali e nelle divisioni di vigilanza che sarebbero trasformate in Unità di servizio territoriale. Per tali dipendenti l'Amministrazione è disponibile ad avviare al più presto negoziati con le Organizzazioni Sindacali per la definizione di misure di accompagnamento all'uscita o di sostegno alla mobilità.



RETE TERRITORIALE

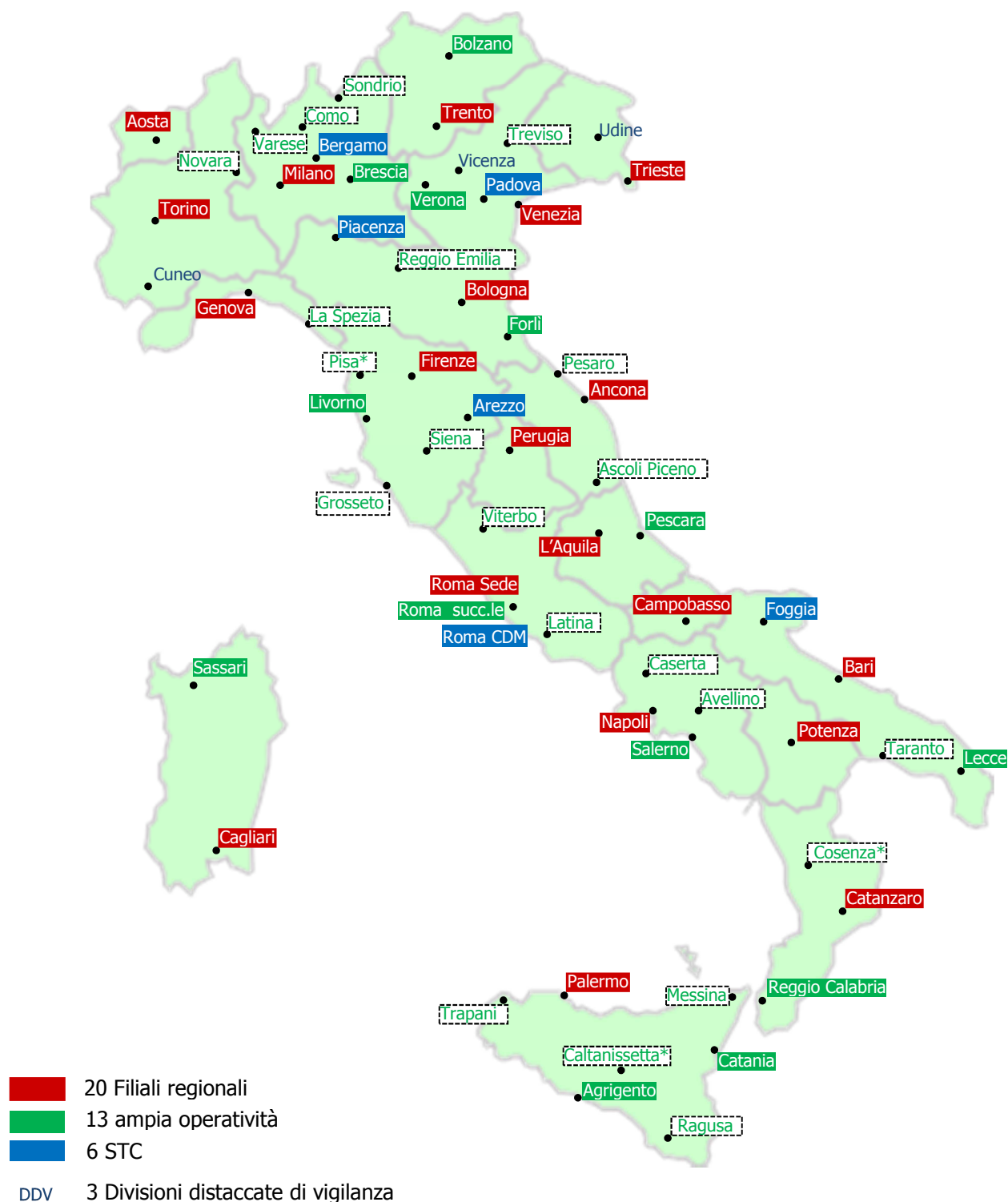
ASSETTO ATTUALE



- 20 Filiali regionali
- 6 Filiali ampia operatività + Roma Succursale
- 6 Filiali specializzate nel trattamento del contante - STC
- FSU 25 Filiali specializzate nei servizi all'utenza - FSU
- DDV 6 Divisioni distaccate di vigilanza



RETE TERRITORIALE ASSETTO DOPO L'AVVIO DEGLI INTERVENTI¹



¹ Nell'ipotesi che tutte le 22 strutture interessate dall'intervento vengano trasformate in UST



BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

RETE TERRITORIALE ASSETTO AL TERMINE DEGLI INTERVENTI

