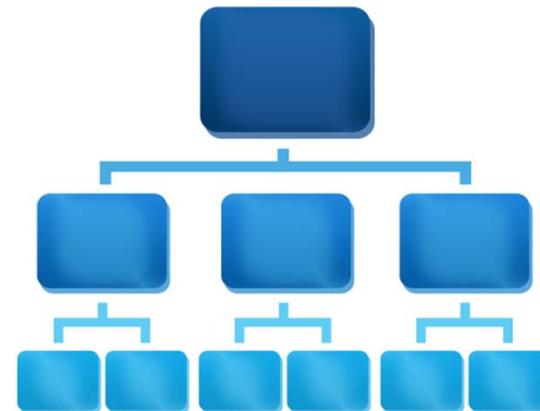


# ***Divisione Caring Services Nuova turnistica Credito Consumer***

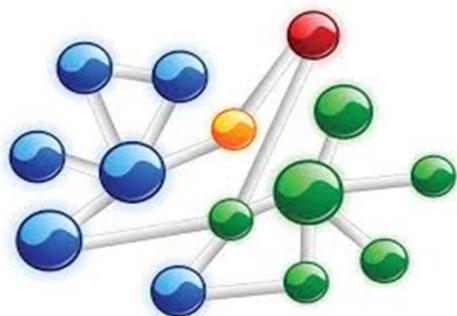
***Incontro con le OO.SS. e Coordinamento Nazionale RSU***

***Roma, 12-13 marzo 2014***

## ***Prima parte: organizzazione***



## ***Seconda parte: modello***



## ***Terza parte: turnistica***



# Obiettivi e driver di progettazione

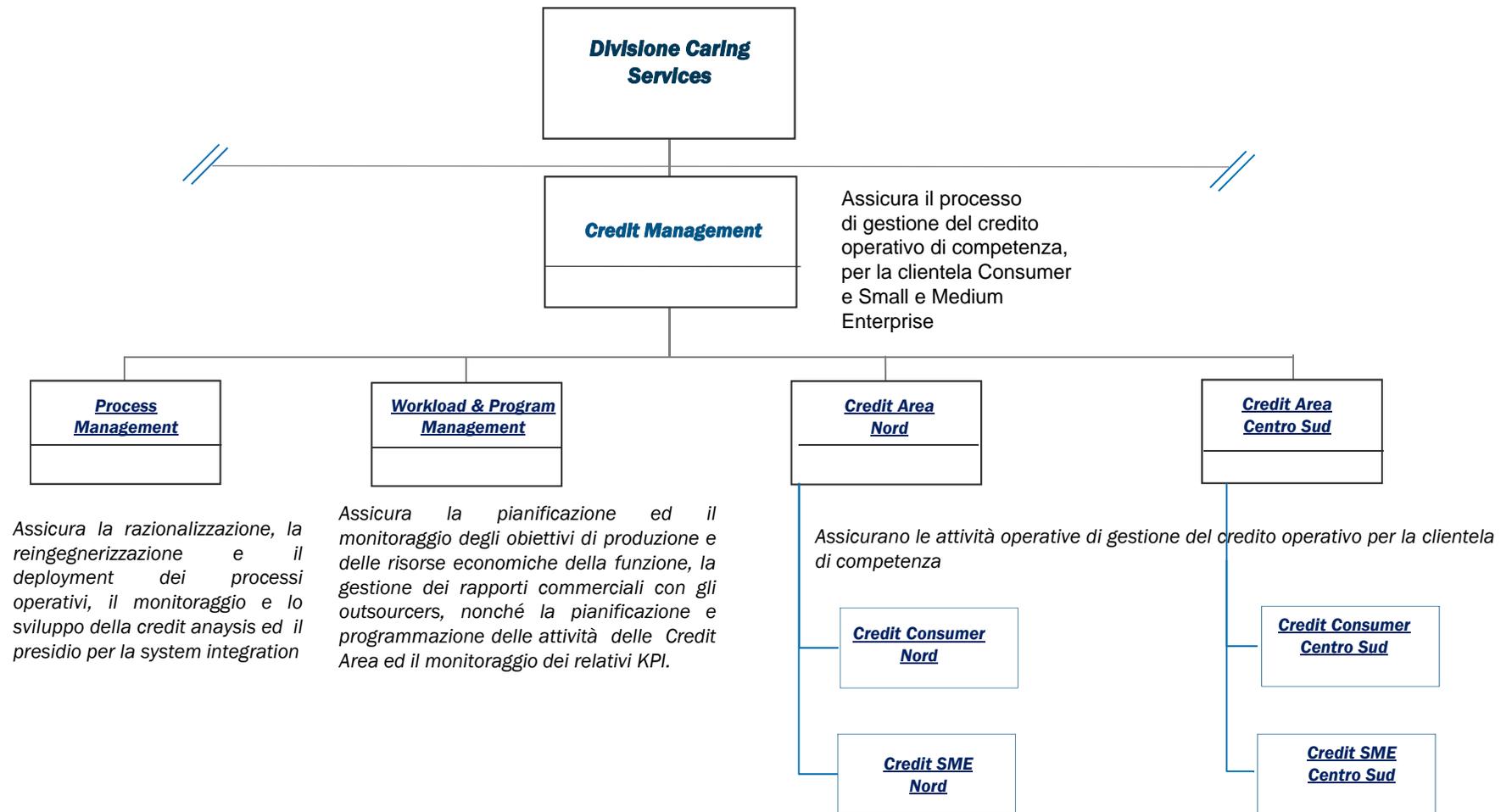
L'intervento si colloca nel contesto dell'evoluzione delle attività di Credito con i seguenti obiettivi:

- pervenire ad una maggiore focalizzazione delle attività, oggi di competenza delle strutture di Caring, sullo specifico «segmento di business» attraverso la gestione E2E del processo del Credito, accompagnata da competenze, processi e piattaforme consolidate
- individuare gli spazi di ottimizzazione ed efficientamento delle attività

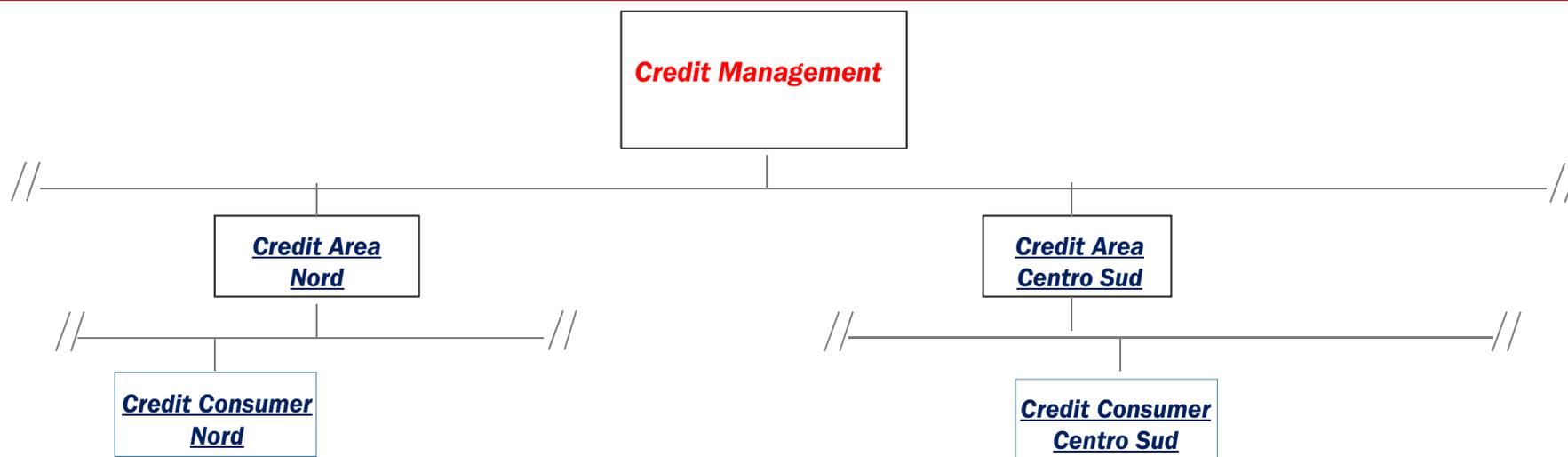
L'intervento consiste nella:

- costituzione di una nuova funzione **Credit Management** a riporto diretto del responsabile di Divisione con responsabilità E2E sulla gestione del processo operativo del Credito (circa 1.000 persone)
- confluenza nella nuova funzione delle attività e responsabilità precedentemente svolte dalle funzioni:
  - *Workload & Credit Operations* in ambito Caring Operations Consumer
  - *Workload & Credit Enterprise* e 6 funzioni di Credit Management delle ex Aree Territoriali Business e la quota relativa alla clientela Medium delle funzioni Credit Large & Medium Enterprise in ambito Caring Operations Enterprise

# Credit Management



# Credit Management: area d'intervento



## **MILANO:**

- 4 moduli Credito Operativo
- 1 modulo Billing
- 1 modulo Regia & Planning

## **GENOVA:**

- 1 modulo Billing

## **FIRENZE:**

- 2 moduli Billing

## **BOLOGNA**

- 2 moduli Credito Operativo

## **MESTRE:**

- 1 modulo Credito Operativo
- 1 modulo Field & Control

## **BARI:**

- 4 moduli Credito Operativo
- 1 modulo Regia & Planning

## **NAPOLI:**

- 3 moduli Credito Operativo
- 1 modulo Regia & Planning

## **CATANIA:**

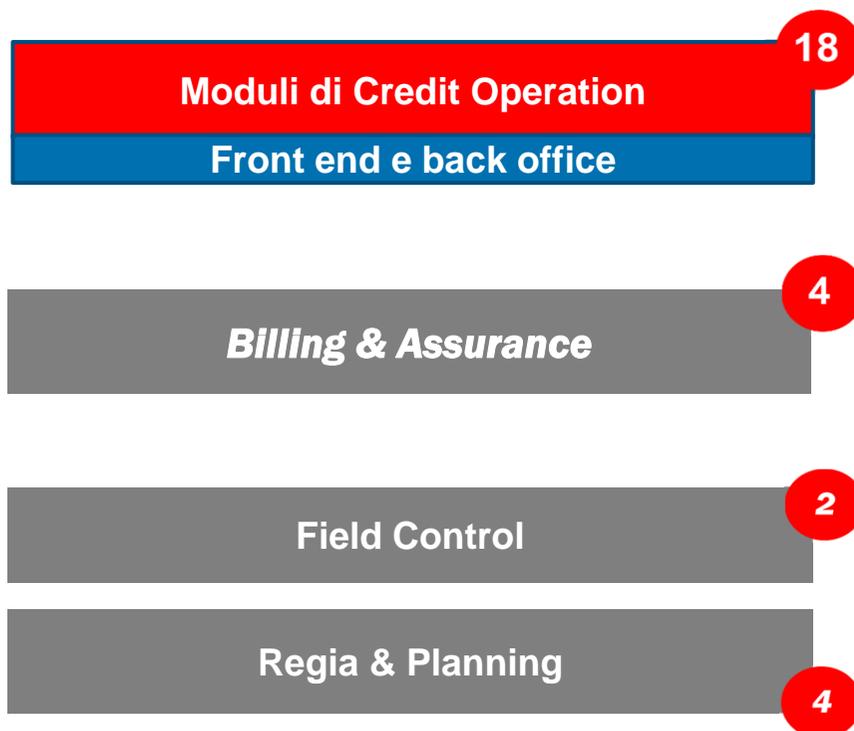
- 2 moduli Credito Operativo
- 1 modulo Regia & Planning

## **CATANZARO:**

- 2 moduli Credito Operativo
- 1 modulo Field & Control

# Credit Management: organizzazione operativa

## Fase 1 (as is)

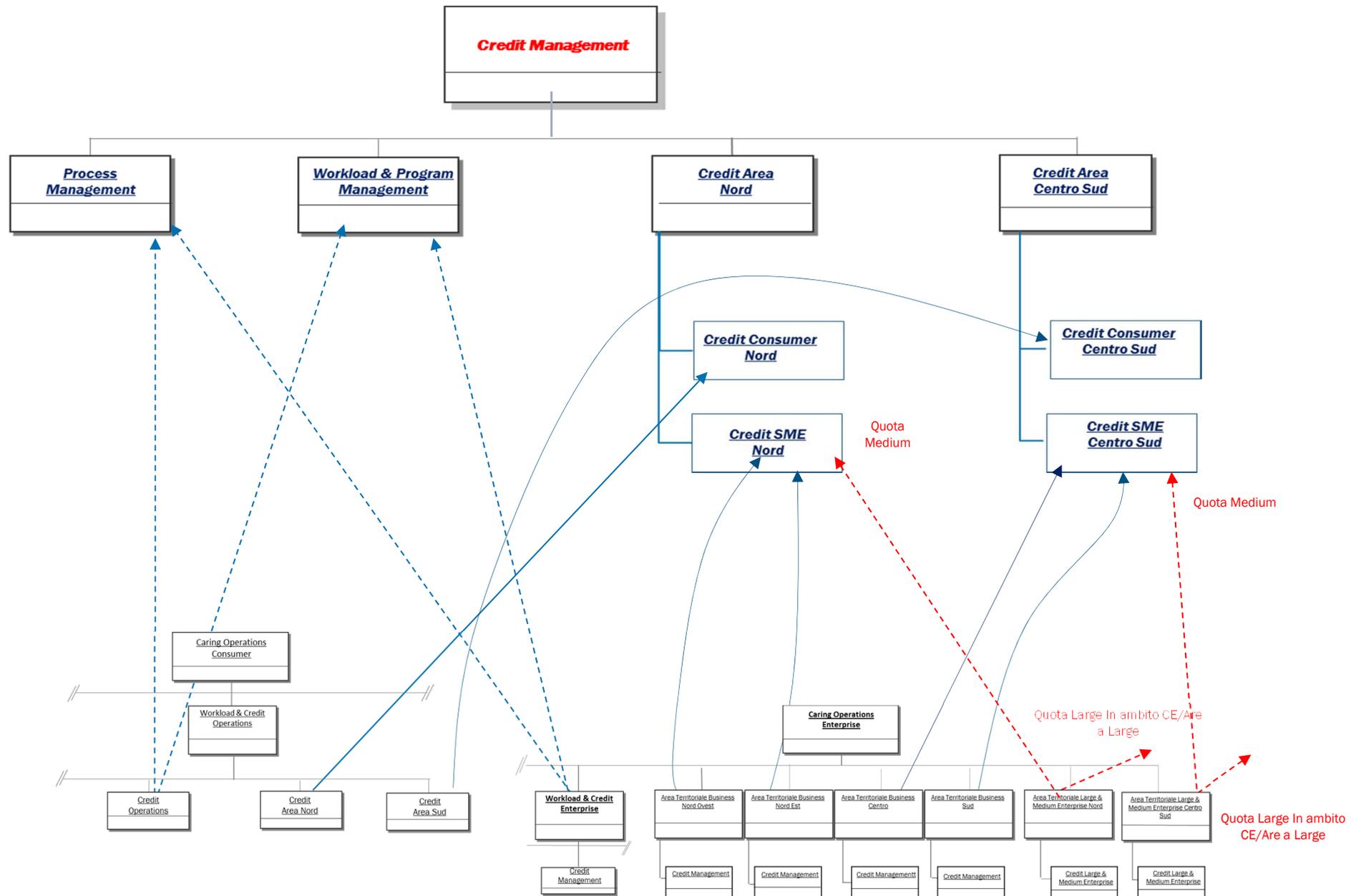


## Fase 2 (apr 2014)

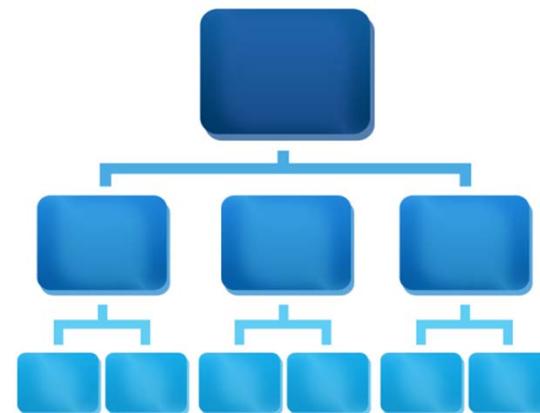


A valle del rilascio delle attività di Billing & Assurance, verranno consolidati i nuovi moduli di credit operation, con alternanza tra attività di front end e back office.

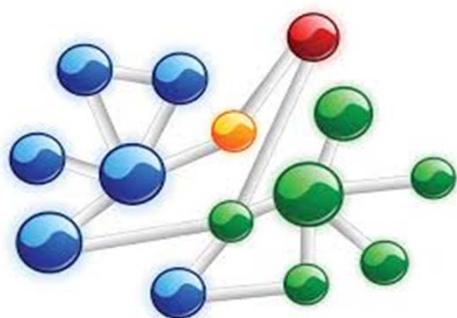
# Credit Management: Confluenze



## ***Prima parte: organizzazione***



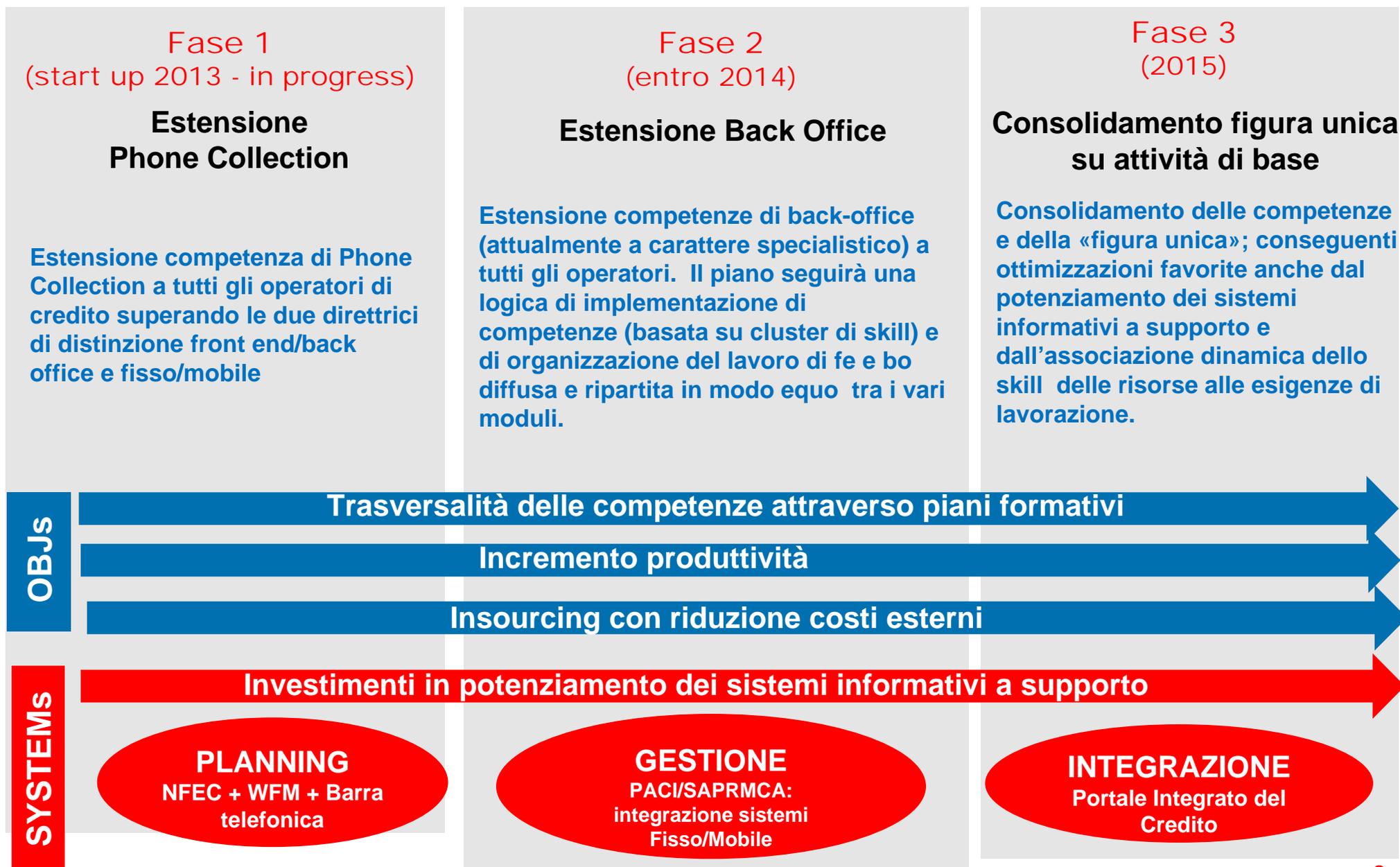
## ***Seconda parte: modello***



## ***Terza parte: turnistica***



# Credit Operations: evoluzione del multiskill 2013-2015



## Modello: mappatura degli skill e formazione

Fase 1  
Creazione Sistema  
Mappatura SKILL  
(completata)

Censimento delle  
competenze/capacità as is  
attraverso l'utilizzo di un sistema  
di SKILLMAP; effettuata una prima  
mappatura delle risorse

Fase 2  
Percorsi formativi  
(2014)

Gap analysis e definizione  
percorsi formativi ad  
hoc; estensione delle  
competenze relative alle attività  
di Front end e Back  
office; aggiornamento periodico  
mappatura. ( Stima interventi  
formativi per circa 10.000 ore  
complessive).

Fase 3  
Percorsi formativi  
(2015)

Ulteriore fase di mappatura e gap  
analysis con individuazione di  
percorsi formativi per il  
consolidamento della figura  
unica.

Formazione

Dal 2° Q 2014 – Erogazione pacchetti formativi attività Front End/Back Office e  
aggiornamento SKILL

2015 – Erogazione a perfezionamento percorso formativo attività Back Office e  
aggiornamento SKILL

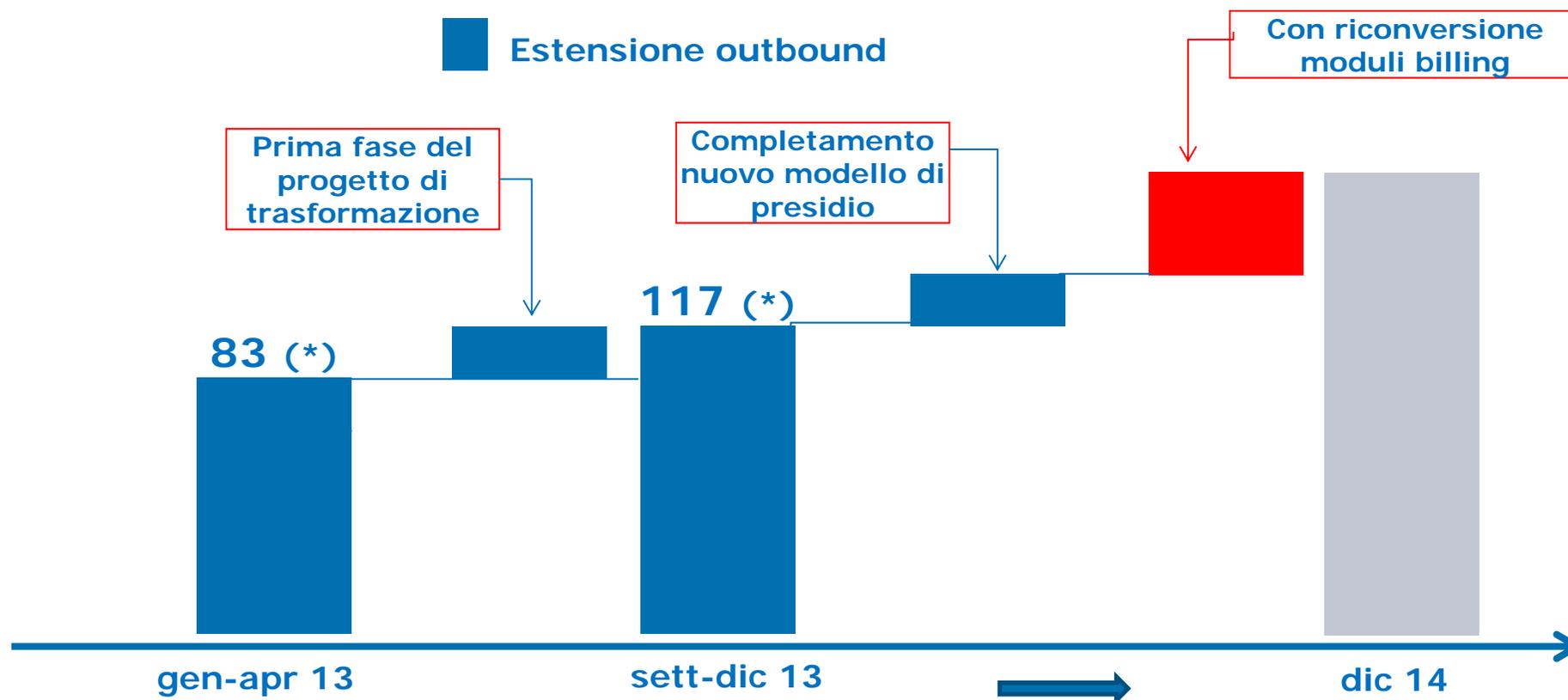
## Modello: piano di insourcing

Andamento del numero di fatture sollecitate in Phone Collection dalle strutture interne e relativa percentuale di incidenza sul totale.

IN/TOT

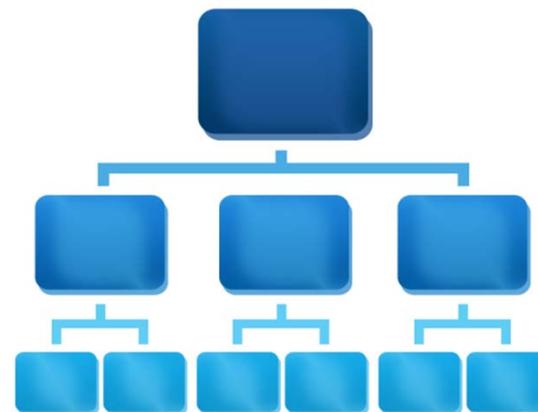
23%

29%

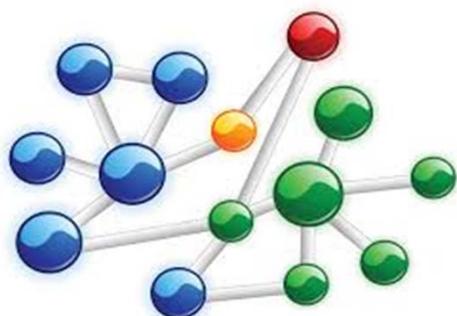


(\*) – media mensile in K unità

## *Prima parte: organizzazione*



## *Seconda parte: modello*

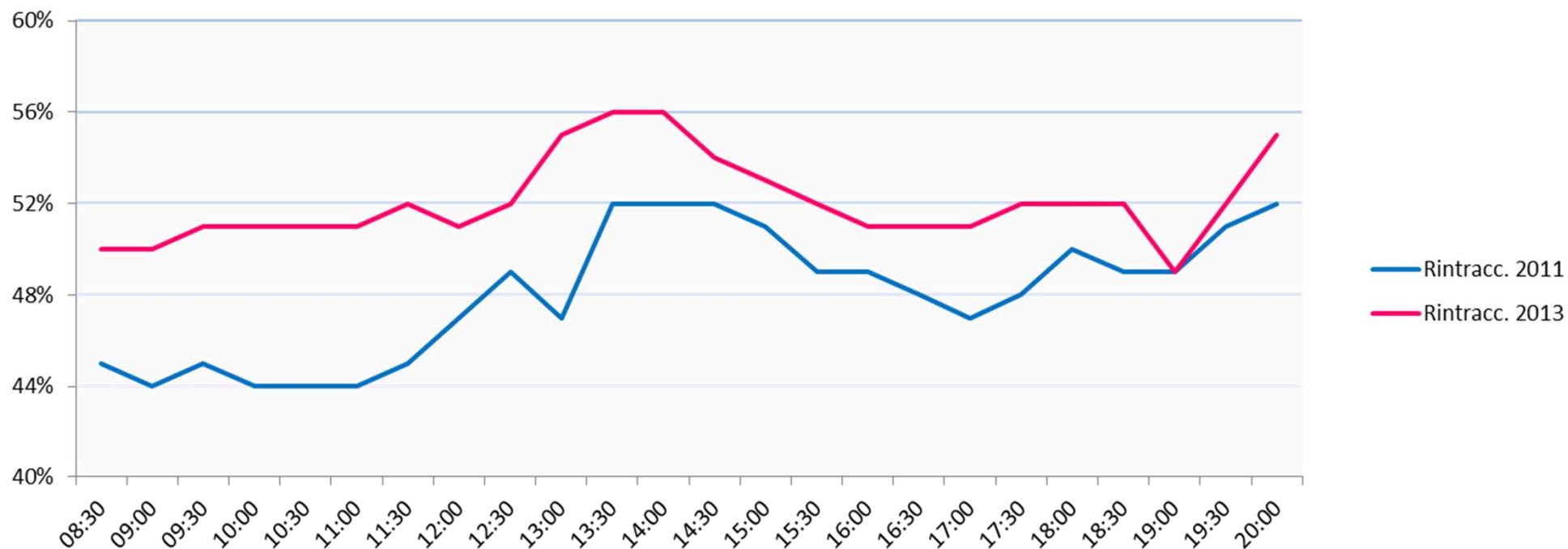


## *Terza parte: turnistica*



# Evoluzione Contattabilità Phone Collection

Confronto 2011/2013: lunedì - venerdì

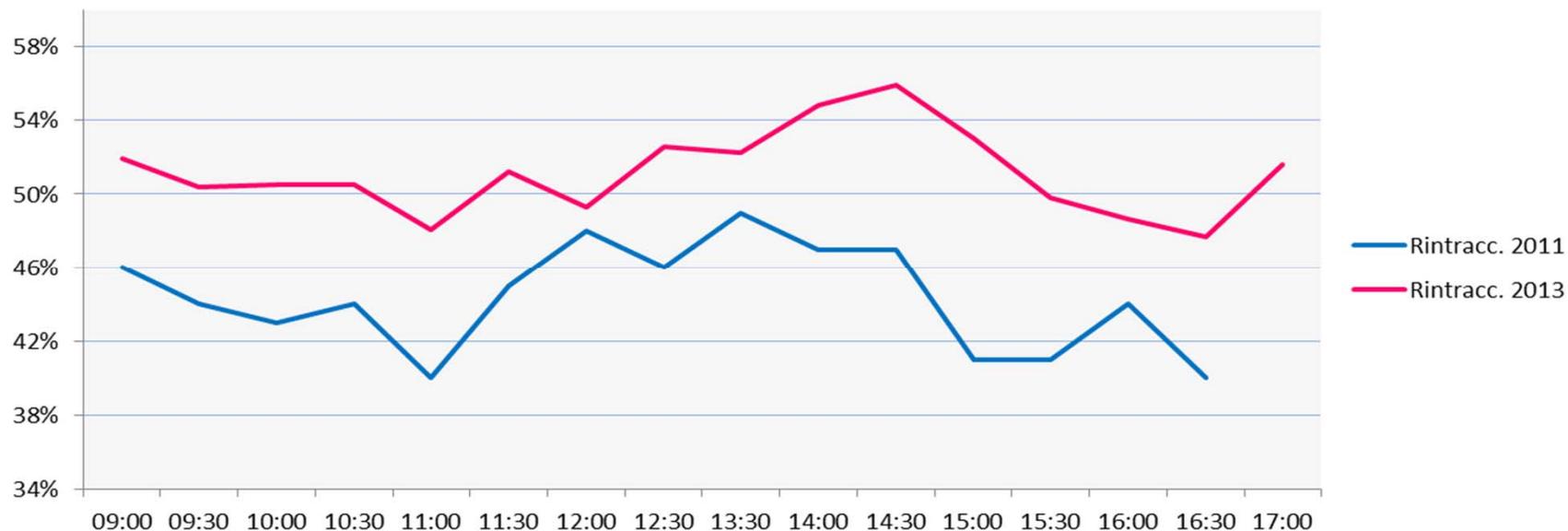


	08:30	09:00	09:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00	14:30	15:00	15:30	16:00	16:30	17:00	17:30	18:00	18:30	19:00	19:30	20:00
Rintracc. 2011	45%	44%	45%	44%	44%	44%	45%	47%	49%	47%	52%	52%	52%	51%	49%	49%	48%	47%	48%	50%	49%	49%	51%	52%
Rintracc. 2013	50%	50%	51%	51%	51%	51%	52%	51%	52%	55%	56%	56%	54%	53%	52%	51%	51%	51%	52%	52%	53%	49%	52%	55%
miglioram. 2013	5%	6%	6%	7%	7%	7%	7%	4%	3%	8%	4%	4%	2%	2%	3%	2%	3%	4%	4%	2%	4%	0%	1%	3%

**La fascia serale dalle 18 in poi consente di rintracciare più del 50% dei Clienti non trovati nelle altre fasce orarie.**

## Evoluzione Contattabilità Phone Collection (2/2)

Confronto 2011/2013: sabato



	09:00	09:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:30	14:00	14:30	15:00	15:30	16:00	16:30	17:00
Rintracc. 2011	46%	44%	43%	44%	40%	45%	48%	46%	49%	47%	47%	41%	41%	44%	40%	
Rintracc. 2013	52%	50%	51%	51%	48%	51%	49%	53%	52%	55%	56%	53%	50%	49%	48%	52%
miglioram. 2013	6%	6%	8%	7%	8%	6%	1%	7%	3%	8%	9%	12%	9%	5%	8%	

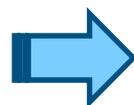
**I valori di contattabilità del sabato sono molto simili a quelli verificati nella settimana feriale**

# Orario di servizio

## AS IS

- personale di Catania e Bari (ex CCA): lavora in regime di turnazione coprendo una fascia oraria dalle 8.30 alle 20.30 (lun. – ven) e dalle 9.00 alle 17.08 (sab.). Osserva i seguenti turni:

Rotativo	Orario	pausa
lun-ven	08:30-16:38	12:00 - 12:30
lun-sab	09:00-17:08	13:00 - 13:30
lun-ven	12:52-20:30	Intero



58% matt

42% sere

3% sabato

- restante personale di Credit Area: lavora ad orario base flessibile 8.00-16.38 (lun. – ven.) e pausa differenziata a seconda delle sedi.

## TO BE

- per i moduli di Credit Operation (attualmente 18, a regime 22), turnistica su fascia oraria dalle 8.30 alle 20.00 (lun. – ven.) e dalle 9.00 alle 17.38 (sab.)
- per i moduli di Regia & Planning e Field & Control turnistica su fascia oraria dalle 8.30 alle 18.38 (lun. – ven.).

# Matrice turnistica attuale

MATRICE DEFINITIVA CONDIVISA DALLA COMMISSIONE IL 30 MAGGIO 2011

Turno			lun	mar	mer	gio	ven	sab	dom
turno 1	8.30	16.38	1	1	1	1	1	0	0
turno 2	9.00	17.08	7	7	7	6	7	2	0
turno 3	12.52	20.30	6	6	6	6	5	0	0
	MODULI PRESENTI		14	14	14	13	13	2	0
		LL + RI	0	0	0	1	1	12	14
	TOTALE MODULI		14	14	14	14	14	14	14

59% matt

41% sere

3% sabato

## PAUSE:

turno 1: 12.00- 12.30

turno 2: 13.00 - 13.30

turno 3: continuato

## RECUPERO RITARDO:

120 minuti mensili

max 20 min. gg e 11 eventi mese

no recupero su turno 1 e 3

# Proposta matrice moduli "Credit Operation" (18 moduli)

PROPOSTA MATRICE CON 18 MODULI E 8 SERE

Turno			lun	mar	mer	gio	ven	sab	dom
turno 1	8.30	17.08	2	2	2	2	2	0	0
turno 2	9.00	17.38	8	8	7	8	8	3	0
turno 3	11.22	20.00	8	8	8	7	7	0	0
<b>MODULI PRESENTI</b>			<b>18</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
		LL + RI	0	0	1	1	1	15	18
<b>TOTALE MODULI</b>			<b>18</b>						



58% matt

42% sere

3% sabato

**Circa due sere ogni settimana. Un sabato ogni 6 settimane**

## PAUSE:

turno 1: 12.00 – 13.00

turno 2: 13.00 - 14.00

turno 3: 15.00 - 16.00

# Proposta matrice moduli "Credit Operation" (22 moduli)

PROPOSTA MATRICE CON 22 MODULI E 8 SERE

Turno			lun	mar	mer	gio	ven	sab	dom
turno 1	8.30	17.08	2	2	2	2	2	0	0
turno 2	9.00	17.38	12	12	11	12	12	3	0
turno 3	11.22	20.00	8	8	8	7	7	0	0
<b>MODULI PRESENTI</b>			<b>22</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
		LL + RI	0	0	1	1	1	19	22
<b>TOTALE MODULI</b>			<b>22</b>						



65% matt

35% sere

3% sabato

**Quasi due sere ogni settimana. Circa un sabato ogni 7 settimane**

## PAUSE:

turno 1: 12.00- 13.00

turno 2: 13.00 - 14.00

turno 3: 15:00 - 16:00

## Proposta matrice moduli Regia & Planning - Field & Control

Tale matrice è replicata per ciascun gruppo; l'alternanza del turno per l'operatore è settimanale e all'interno del gruppo, ogni giorno, saranno presenti persone con turni diversi: 40% in turno 1, 40% in turno 2 e 20% in turno 3.

Turno			lun	mar	mer	gio	ven	sab	dom	
turno 1	8.30	17.08	40%	40%	40%	40%	40%	0	0	80% matt
turno 2	9.00	17.38	40%	40%	40%	40%	40%	0	0	
turno 3	10.00	18.38	20%	20%	20%	20%	20%	0	0	20% sere
	<b>OPERATORI PRESENTI</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
		LL + RI	0	0	0	0	0	100%	100%	No sabato

### PAUSE:

turno 1: 12.00- 13.00

turno 2: 13.00 - 14.00

turno 3: 13.30 - 14.30

# **ESAME CONGIUNTO TURNISTICA 191**

***Incontro con le Organizzazioni Sindacali e il Coordinamento Nazionale RSU***

Roma, 13 Marzo 2014

## Verbale di Esame Congiunto - 27 giugno 2013

	Lun	Mar	Merc	Gio	Ven	Sab	Dom
1	E	A	Bj	A	D	LL	RI
2	Bj	B	B	D	E	LL	RI
3	E	C	A	E	B	LL	RI
4	B	D	E	B	Bj	LL	RI
5	D	B	C	E	A	LL	RI
6	A	E	D	B	C	LL	RI
7	E	A	B	A	D	LL	RI
8	B	Bj	B	D	E	LL	RI
9	C	E	A	E	B	LL	RI
10	B	D	E	Bj	B	LL	RI
11	D	B	E	C	A	LL	RI
12	A	E	D	B	E	LL	RI

	Lun	Mar	Merc	Gio	Ven
A	2	2	2	2	2
B	3	3	3	3	3
Bj	1	1	1	1	1
C	1	1	1	1	1
D	2	2	2	2	2
E	3	3	3	3	3
	12	12	12	12	12

	% Pres.				
A	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%
B	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
Bj	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%
C	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%
D	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%
E	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Ora inizio	Ora fine	Pausa
A	8:00	16:08	12.00-12.30
B	8:30	16:38	12.30-13.00
C	9:30	17:38	13.30-14:00
D	10:15	18:23	14:00-14:30
D1	11:00	19:08	13:00-13:30
E	11:52	20:00	13:45-14:15

In partenza, al turno Bj verrà assegnato il turno B

Istituzione di un turno jolly Bj su cui sarà possibile inserire oltre i turni C -D ed E anche un turno D1 (attivabile all'occorrenza)

Estensione dell'utilizzo dei permessi mamma e papà fino a 11 anni

Istituzione della bacheca elettronica per i cambi turno da effettuarsi a somma zero, all'interno dell'area territoriale di riferimento e nell'ambito della coda specialistica a cui appartengono gli operatori

# Verbale di Esame Congiunto - 27 giugno 2013: dettaglio nuovi turni 191

## Turni condivisi in commissione

**Full-time**

	Ora inizio	Ora fine
A	8:00	16:08
B	8:30	16:38
C	9:30	17:38
D	10:15	18:23
D1	11:00	19:08
E	11:52	20:00

	Pausa
8:08	12.00-12.30
8:08	12.30-13.00
8:08	13.30-14.00
8:08	14.00-14.30
8:08	13.00-13.30
8:08	13.45-14.15

**Part-time 75%**

	Ora Inizio	Ora fine
A	8:00	14:13
B	8:30	14:43
C	9:30	15:43
D	10:15	16:28
D1	12:55	19:08
E	13:47	20:00

	Pausa
6:13	12.00-12.30
6:13	12.30-13.00
6:13	13.30-14.00
6:13	14.00-14.30
6:13	13.00-13.30
6:13	14.45-15.15

**Part-time 65%**

	Ora Inizio	Ora fine
A	8:00	13:00
B	8:30	13:30
C	9:30	14:30
D	10:15	15:15
D1	14:08	19:08
E	15:00	20:00

5:00  
5:00  
5:00  
5:00  
5:00  
5:00

**Part-time 52%**

	Ora Inizio	Ora fine
A	8:00	11:58
B	8:30	12:28
C	9:30	13:28
D	10:15	14:13
D1	15:10	19:08
E	16:02	20:00

3:58  
3:58  
3:58  
3:58  
3:58  
3:58

**Part-time 50%**

	Ora Inizio	Ora fine
A	8:00	11:49
B	8:30	12:19
C	9:30	13:19
D	10:15	14:04
D1	15:19	19:08
E	16:21	20:00

	Lun	Mar	Merc	Gio	Ven	Sab	Dom
1	E	A	BJ	A	D	LL	RI
2	BJ	B	B	D	E	LL	RI
3	E	C	A	E	B	LL	RI
4	B	D	E	B	BJ	LL	RI
5	D	B	C	E	A	LL	RI
6	A	E	D	B	C	LL	RI
7	E	A	B	A	D	LL	RI
8	B	BJ	B	D	E	LL	RI
9	C	E	A	E	B	LL	RI
10	B	D	E	BJ	B	LL	RI
11	D	B	E	C	A	LL	RI
12	A	E	D	B	E	LL	RI

	Lun	Mar	Merc	Gio	Ven
A	2	2	2	2	2
B	3	3	3	3	3
BJ	1	1	1	1	1
C	1	1	1	1	1
D	2	2	2	2	2
E	3	3	3	3	3
	12	12	12	12	12

	% Pres.				
A	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%
B	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
BJ	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%
C	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%
D	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%
E	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## Avvio unilaterale – 9 settembre 2013

	Lun	Mar	Merc	Gio	Ven	Sab	Dom
1	A	A	A	A	A	LL	RI
2	B	B	B	B	B	LL	RI
3	C	C	C	C	C	LL	RI
4	E	E	E	E	E	LL	RI
5	D	D	D	D	D	LL	RI
6	E	E	E	E	E	LL	RI
7	B1	B1	B1	B1	B1	LL	RI

	Lun	Mar	Merc	Gio	Ven
A	1	1	1	1	1
B	1	1	1	1	1
B1	1	1	1	1	1
C	1	1	1	1	1
D	1	1	1	1	1
E	2	2	2	2	2
	7	7	7	7	7

	% Pres.				
A	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%
B	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%
B1	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%
C	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%
D	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%
E	28,6%	28,6%	28,6%	28,6%	28,6%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FT	Ora Inizio	Pausa	Ora fine
A	8:00	12.00-12.30	16:08
B	8:30	12.30-13.00	16:38
B1	9:00	13.00-14:00	17:38
C	9:30	13:30-14:30	18:08
D	10:00	14:00-15:00	18:38
E	11:52	13:45-14:15	20:00

PT 75	Ora Inizio	Pausa	Ora fine
A	8:00	12.00-12.30	14:13
B	8:30	12.30-13.00	14:43
B1	9:00	13.00-14:00	15:13
C	9:30	13:30-14:30	15:43
D	10:00	14:00-15:00	16:13
E	13:47	13:45-14:15	20:00

Pt 65	Ora Inizio	Ora fine
A	8:00	13:00
B	8:30	13:30
B1	9:00	14:00
C	9:30	14:30
D	10:00	15:00
E	15:00	20:00

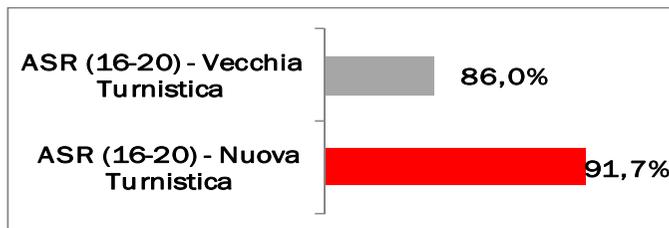
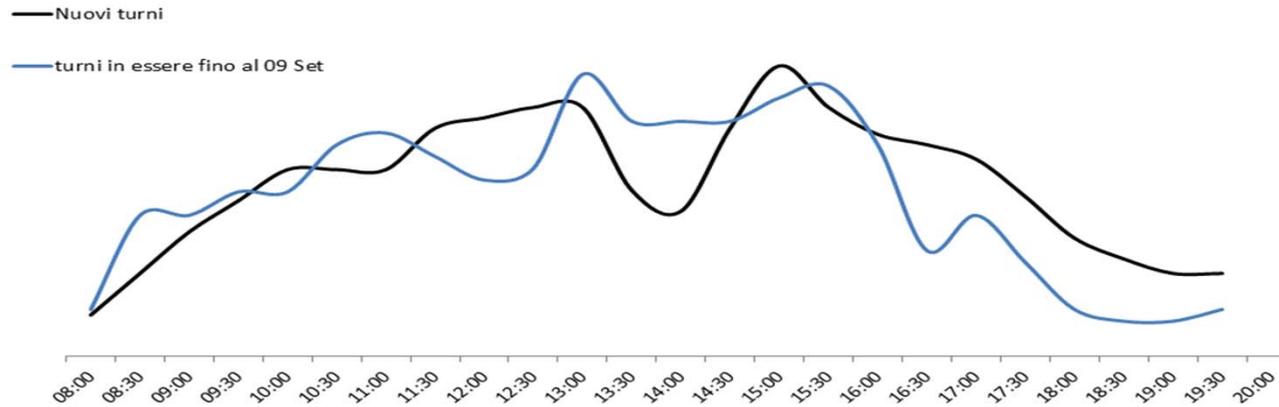
Pt 50	Ora Inizio	Ora fine
A	8:00	11:49
B	8:30	12:19
B1	9:00	12:49
C	9:30	13:19
D	10:00	13:49
E	16:11	20:00

# Nuovi turni 191 – 9 settembre 2013

	Ora inizio	Ora fine		Pausa
<b>A</b>	8:00	16:08	8:08	12.00-12.30
<b>B</b>	8:30	16:38	8:08	12.30-13.00
<b>B1</b>	9:00	17:38	8:38	13.00-14.00
<b>C</b>	9:30	18:08	8:38	13.30-14.30
<b>D</b>	10:00	18:38	8:38	14.00-15.00
<b>E</b>	11:52	20:00	8:08	13:45-14:15

	Lun	Mar	Merc	Gio	Ven	Sab	Dom
<b>1</b>	A	A	A	A	A	LL	RI
<b>2</b>	B	B	B	B	B	LL	RI
<b>3</b>	C	C	C	C	C	LL	RI
<b>4</b>	E	E	E	E	E	LL	RI
<b>5</b>	D	D	D	D	D	LL	RI
<b>6</b>	E	E	E	E	E	LL	RI
<b>7</b>	B1	B1	B1	B1	B1	LL	RI

	% Pres.				
<b>A</b>	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%
<b>B</b>	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%
<b>B1</b>	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%
<b>C</b>	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%
<b>D</b>	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%
<b>E</b>	28,6%	28,6%	28,6%	28,6%	28,6%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



L'introduzione a partire da settembre della nuova turnistica ha migliorato la copertura della curva di traffico in particolare nella fascia dalle ore 16 alle 20, determinando un aumento di quasi 6 pp dell'ASR nelle stesse fasce

Chiamate gestite media giorno

# Proposta rotativo

**Full-time**

	Ora inizio	Ora fine
A	8:00	16:08
B	8:30	16:38
C	9:30	17:38
D	10:15	18:23
D1	11:00	19:08
E	11:52	20:00

**Pausa**

8:08	12.00-12.30
8:08	12.30-13.00
8:08	13.30-14.00
8:08	14.00-14.30
8:08	13.00-13.30
8:08	13.45-14.15

**Part-time 75%**

	Ora Inizio	Ora fine
A	8:00	14:13
B	8:30	14:43
C	9:30	15:43
D	10:15	16:28
D1	11:00	17:13
E	13:47	20:00

**Pausa**

6:13	12.00-12.30
6:13	12.30-13.00
6:13	13.30-14.00
6:13	14.00-14.30
6:13	13.00-13.30
6:13	14.45-15.15

**Part-time 65%**

	Ora Inizio	Ora fine
A	8:00	13:00
B	8:30	13:30
C	9:30	14:30
D	10:15	15:15
D1	11:00	16:00
E	15:00	20:00

5:00  
5:00  
5:00  
5:00  
5:00  
5:00

**Part-time 52%**

	Ora Inizio	Ora fine
A	8:00	11:58
B	8:30	12:28
C	9:30	13:28
D	10:15	14:13
D1	11:00	14:58
E	16:02	20:00

3:58  
3:58  
3:58  
3:58  
3:58  
3:58

**Part-time 50%**

	Ora Inizio	Ora fine
A	8:00	11:49
B	8:30	12:19
C	9:30	13:19
D	10:15	14:04
D1	11:00	14:49
E	16:21	20:00

	Lun	Mar	Merc	Gio	Ven	Sab	Dom
1	A	A	A	D	D	LL	RI
2	BJ	B	B	E	E	LL	RI
3	E	C	C	B	B	LL	RI
4	D	D	E	B	BJ	LL	RI
5	B	B	BJ	E	C	LL	RI
6	E	E	D	A	A	LL	RI
7	A	A	A	D	D	LL	RI
8	B	BJ	B	E	E	LL	RI
9	C	E	E	C	B	LL	RI
10	D	D	E	B	B	LL	RI
11	B	B	B	BJ	E	LL	RI
12	E	E	D	A	A	LL	RI

	Lun	Mar	Merc	Gio	Ven
A	2	2	2	2	2
B	3	3	3	3	3
BJ	1	1	1	1	1
C	1	1	1	1	1
D	2	2	2	2	2
E	3	3	3	3	3
	12	12	12	12	12

	% Pres.				
A	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%
B	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
BJ	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%
C	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%
D	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%
E	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%