

Forum ABILab
Milano, 28-29 Marzo 2012

Presentazione di Antonio Carbonera
Partner e Resp.Tecnico PRB



Buonasera a tutti, il mio nome è Antonio Carbonera.

Lavoro in PRB da tanti anni come Responsabile Tecnico.

Umoristicamente potrei dire che per 25 anni ho fatto cose che non interessavano quasi a nessuno, ma che ora interessano quasi a tutti

Ci siamo posti il problema di riuscire a interessarvi e passarvi qualche spunto, qualche buona idea, qualche informazione, ma anche divertirvi. Volevamo venire qui in massa, portare le persone che hanno visto e vissuto con noi, le fasi finali del progetto che vi presentiamo. Però erano troppe e allora, visto il tema di questa sala, abbiamo deciso di digitalizzarli; quindi li vedrete per così dire in immagine.

**DALL'ELIMINAZIONE DELLA CARTA
ALLA GESTIONE
DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI**

*Ovvero:
come far emergere
i costi nascosti*



Nei trent'anni della nostra attività, abbiamo riscontrato che in tutte le organizzazioni esistono «costi nascosti»: ecco qua la trappola. Tutte le organizzazioni hanno trappole che catturano moltissime energie, e tantissime risorse.



Anche nelle banche esistono queste trappole, quindi bisogna far emergere i costi nascosti per generare più profitto. Questo è l'obiettivo finale del progetto.



Con uno sguardo un po' più esteso, notiamo che la situazione economica generale richiede scelte e azioni concrete. Quindi oggi parliamo di cose concrete, non solo di teorie.



**La situazione dell'economia
richiede scelte e azioni
concrete**

E queste azioni devono essere

Tempestive e veloci,
senza incertezze di risultato,
dall'esito sicuro

Non si possono sprecare tempo o energie.

Le scelte devono essere
quelle adatte a costruire
un futuro prospero





L'immagine mi è piaciuta molto poiché questo bambino nel prato verde sembra che stia guardando verso il futuro: non dobbiamo deluderlo.

**1999: IDEA
produrre una
Tecnologia che
gestisca l'ufficio
"per processi"**



Nel 1999 era un'idea piuttosto anticipata e innovativa.



BOTTOM.....
partendo "dal basso",
organizzando il posto di lavoro

....UP

andando verso l'alto
per fornire alla
Direzione dati e
statistiche in real-time



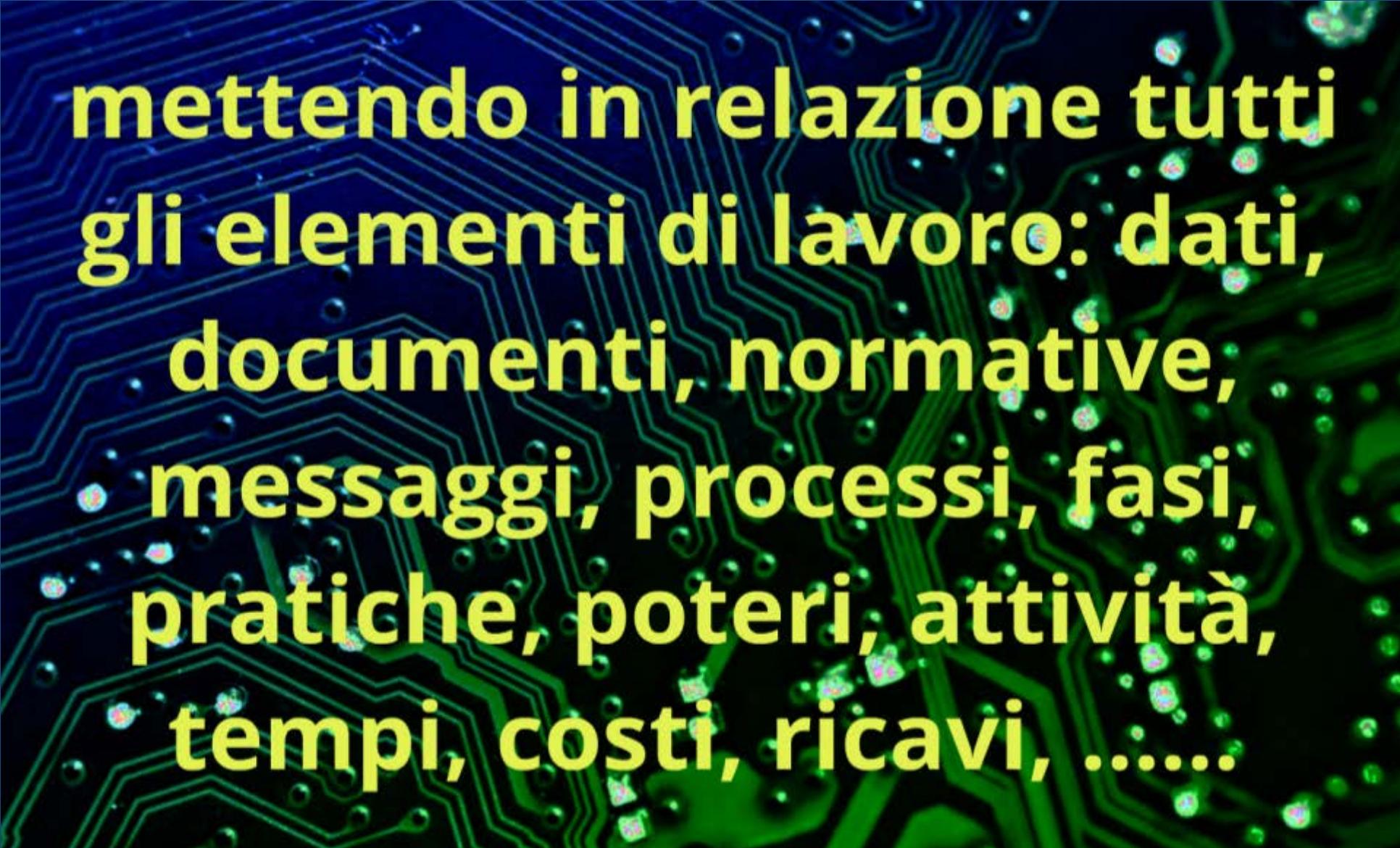
BOTTOM-UP

....UP
andando verso l'alto
per fornire alla
Direzione dati e
statistiche in real-time



BOTTOM.....
partendo "dal basso",
organizzando il posto di lavoro

BOTTOM-UP



**mettendo in relazione tutti
gli elementi di lavoro: dati,
documenti, normative,
messaggi, processi, fasi,
pratiche, poteri, attività,
tempi, costi, ricavi,**

elementi che entrano in gioco nell'organizzazione della Banca

Sembrava proprio una cosa eccessiva “mettere in relazione TUTTI gli elementi di lavoro”

Sì, i dati, i documenti, le normative ...e così via.

Veniamo da una tradizione di digitalizzazione del telex realizzata nel 1980; siamo sempre rimasti lì, su quella tecnologia, allargando poi al fax, E-mail, SMS, documenti e processi.

Quindi ecco la soluzione: migliorare il lavoro,
mettendo in relazione tutti gli elementi

e supportando il
"miglioramento continuo"
con modifiche
rapide e poco costose



progetto ambizioso,
nato da uno slancio
ideale: accrescere il
benessere complessivo
tramite il risparmio e
l'aumento del profitto



2004-2009

Realizzazione
del progetto

2009-2011

VERIFICATION

Test "sul campo"
per verificarne
l'efficacia reale

DEPLO
MAIN



Nel periodo 2009-2011 abbiamo testato il sistema presso quattro banche: due grandi e due medio-piccole. Per ottimizzarlo, per rilevare dove avevamo sbagliato, dove dovevamo migliorare.

Ma soprattutto per verificarne i risultati.

REQUIREMENTS

DESIGN

IMPLEMENTATION

VERIFICATION

DEPLOYMENT/
MAINTENANCE

2004-2009

Realizzazione
del progetto

2009-2011

Test "sul campo"
per verificarne
l'efficacia reale



*Sentiamo ora la voce
degli esperti
che l'hanno analizzata*

Oltre che ad alcuni vostri colleghi di varie Banche, l'abbiamo sottoposto ad analisi di esperti di organizzazione. Eravamo curiosi di sentire il loro parere e qui li abbiamo «digitalizzati».

**DALL'ELIMINAZIONE
DELLA CARTA**

**ALLA GESTIONE DEI
PROCESSI ORGANIZZATIVI**

**IL SISTEMA DEVE
RIDURRE I COSTI
DEL 15-20%**



Giancarlo Forestieri
Ordinario Dipartimento di Finanza **Università Bocconi**

Per recuperare 6 punti di ROE è necessario ridurre il cost-income di 15 punti percentuali.

A photograph of Alberto Balestreri, a man with grey hair wearing a dark suit, white shirt, and red tie. He is seated at a dark wooden podium with a microphone. The background consists of a wall with a grid of small square perforations. To the left, a camera on a tripod is partially visible. A white text box is overlaid at the bottom of the image.

Alberto Balestreri
Titolare dello **Studio Balestreri**

BALESTRERI

Alvarez e Marsal che sono i liquidatori del gruppo Lehman sono usciti nell'ottobre 2011 con un'indagine sui costi delle banche regionali americane. Loro sostengono che i costi di queste banche dovranno ridursi del 40% nel corso dei prossimi anni, 40%.

**RIDURRE
SEMPLICEMENTE
I COSTI
PREGIUDICA IL
FUTURO**



Enrico Valdani

Direttore del Dipartimento di Marketing e Titolare della Cattedra Banca Mediolanum in Customer&Service Science **Università Bocconi**



Harvard Business Review
www.hbr.org

SPOTLIGHT

Research shows that 9% of companies come out of a recession stronger than ever. Here's how they lay the groundwork for success.

Roaring Out of Recession

by Ranjay Gulati, Nitin Nohria, and Franz Wohlgezogen

Ho avuto modo di sfogliare recentemente una ricerca molto interessante, che ha analizzato 4.700 aziende, perciò un campione davvero rilevante e significativo.

continua →

Ha analizzato la performance di queste aziende nei 3 anni precedenti e nei 3 anni conseguenti a 3 momenti congiunturali di crisi che sono succedute negli ultimi decenni a partire dalla crisi degli anni '80, degli anni '90 e la penultima del 2000.

Qui i risultati sono abbastanza interessanti e spero non vi facciano rabbrivire più di tanto:

- Il 17% delle imprese analizzate non sono letteralmente sopravvissute al momento recessivo, per il semplice motivo che, come al solito avviene, o sono state acquisite da altre aziende o, molto drammaticamente, sono fallite.
- Le imprese sopravvissute nella grande maggioranza, il 74%, non sono riuscite a ritornare ai livelli di vendita e di profitto, cioè di performance, del periodo “pre-crisi”
- Solo un numero molto contenuto di aziende, per arrivare a 100 è il 9%, è riuscito a rifiorire, naturalmente perseguendo, in alcuni casi, addirittura dei risultati migliori rispetto al periodo dello slow-down e superiori del 10% rispetto ai risultati conseguiti dai migliori concorrenti.

Queste imprese vincitrici rispetto a quanto si potrebbe pensare però, non sono quelle che sono riuscite meglio delle altre a ridurre i costi.

Sorprendentemente chi si è orientato solo alla riduzione dei costi ha ridotto al 21% la probabilità di riallinearsi ai rivali nel dopo crisi.

Il 79% ha perso competitività e quindi anche la chance di diventare un'impresa leader.

**AUMENTARE
L'EFFICIENZA PER
RIDURRE I COSTI**



Queste imprese, però, come hanno ridotto i costi? In un modo molto chiaro e preciso, in un modo estremamente selettivo, focalizzandosi sul miglioramento dell'efficienza operativa. In parallelo hanno saputo investire in progetti anche di marketing, di ricerca e sviluppo e di nuovi *asset*, finalizzati contemporaneamente sia alla riduzione dei costi che agli investimenti creativi ed innovativi.

Questo credo che sia un *"award"*, un richiamo molto forte. Perché non avere il coraggio di investire sui talenti in questo momento significa ridurre la capacità di generare un clima positivo ma soprattutto generativo di innovazione per poter affrontare il futuro.

Credo che quello che vi sto dicendo, dimostri che la strada (che mi pare qualcuno, ma forse molte banche stanno intraprendendo) è quella giusta. Ma deve essere fatta in modo deciso, lavorando simultaneamente sul fronte del contenimento dei costi e facendo innovazione, quell'innovazione - naturalmente - che può, da un lato, contribuire a ridurre i costi e, dall'altro, trasferire un valore straordinario.

**I PROVVEDIMENTI
TOP-DOWN
PORTANO A CASA
POCO**



Nella nostra tradizione abbiamo l'investimento tecnologico: le grandi macchine, i robot nelle fabbriche e grandi investimenti in tecnologia informatica nelle banche.

È un tratto antropologico italiano che grandi investimenti in tecnologia calati dall'alto, sostituiscono il lavoro manuale, dell'impiegato e dell'operaio, e quindi riducono drasticamente i costi. Tutto ciò è stato in gran parte vero, ma oggi questo è arrivato ad un limite oltre il quale non si va.

Le azioni tradizionali di innovazione tecnologica portano a casa poco, portano a casa, ma ormai il margine, la quantità di investimento rispetto alla quantità di risparmio che porto a casa è molto poco.

Diverso invece il discorso di investimenti drasticamente innovativi ovviamente, che sono mancati nell'industria e forse anche nel sistema bancario italiano.

**BISOGNA AVERE
IDEE NUOVE**



L'idea di innovazione o risparmio dei costi trainato dalla tecnologia è un'idea che oggi porta a casa poco.

Ci vogliono delle idee nuove.



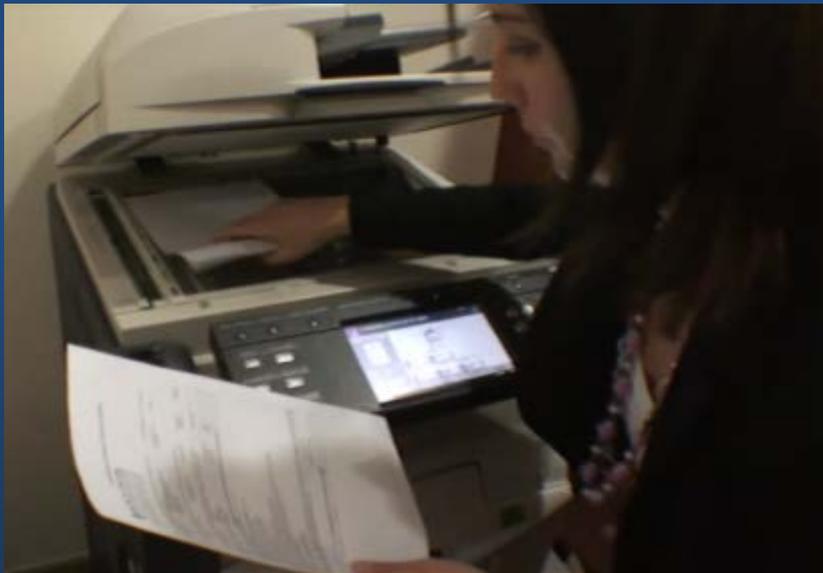
Gli esempi che vedremo oggi - io ho avuto la possibilità e la fortuna di vederli in anteprima - dimostrano che è possibile identificare delle strade molto semplici ed estremamente poco costose per raggiungere grandi benefici.

**BISOGNA
PARTIRE DAL BASSO:
BOTTOM-UP**



A me ed al mio collega Luigi Campagna, che da anni lavoriamo metà nelle banche e metà nelle fabbriche, è venuto un lampo: "ma questo è come le famose 5S giapponesi, mettere a posto il posto di lavoro ... che è un po' la base del toyotismo visto dall'operaio.

**SERVE UNA
TECNOLOGIA
CHE AUMENTA
L'EFFICIENZA DEL
POSTO DI LAVORO**



**CHE METTE
IN RELAZIONE
OGNI ELEMENTO
INFORMATIVO**

Poteri



Persone



Processi



Tecnologia Integrata



Normative



Dati

Comunicazioni



Documenti



**CHE FACILITA
L'OPERATIVO**



Calendario

Attività da svolgere



Agenda



Corrispondenti



Processi e Pratiche



Documenti

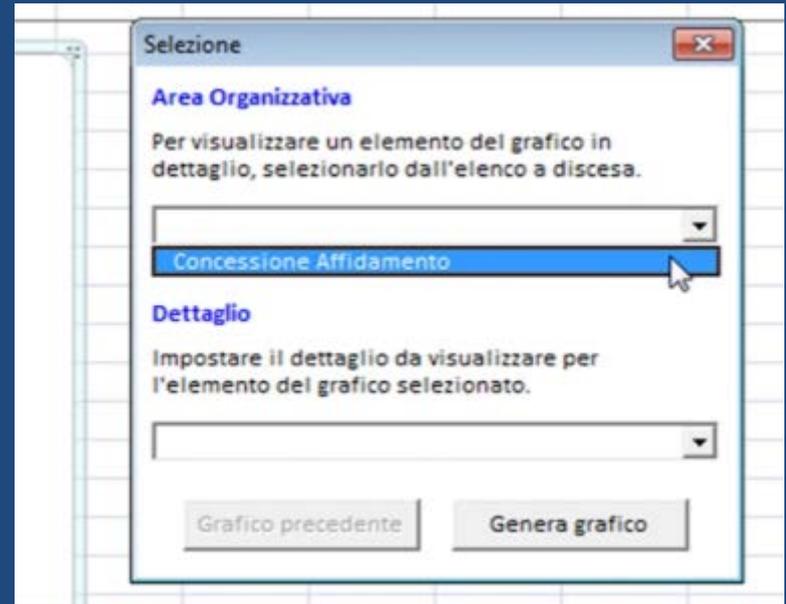
**CHE DIGITALIZZA
TUTTI I PROCESSI
(non solo alcuni)**

**CHE CONSENTE DI
VERIFICARE**

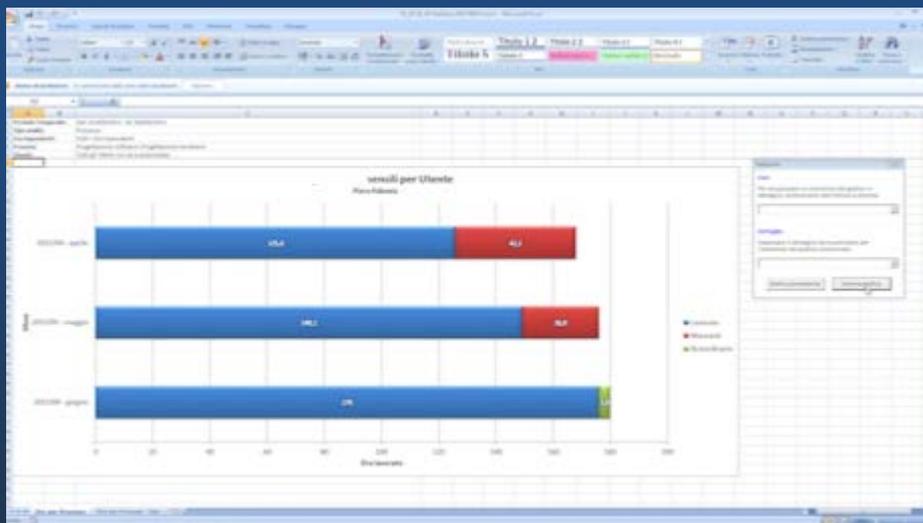


statistiche
"drill-down"

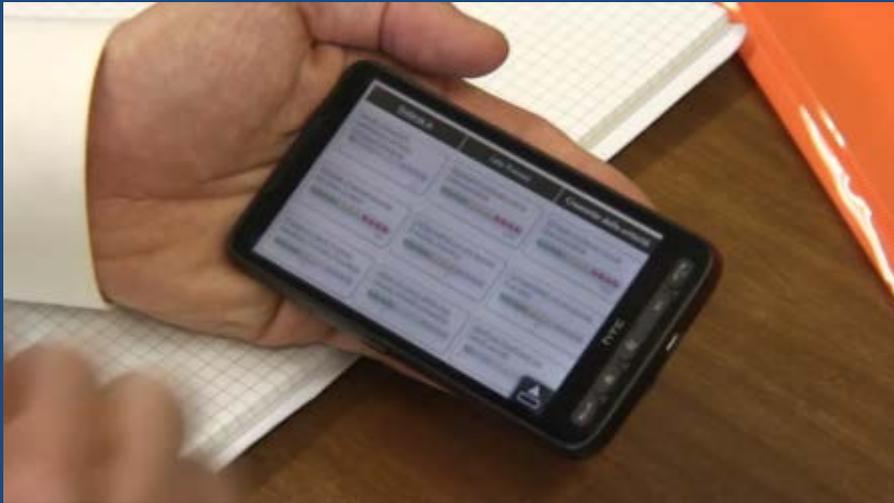
Statistiche "drill-down"



Mette a disposizione della Direzione strumenti di analisi in tempo reale.



Cruscotto Direzionale, che evidenzia ogni criticità anche su Smartphone

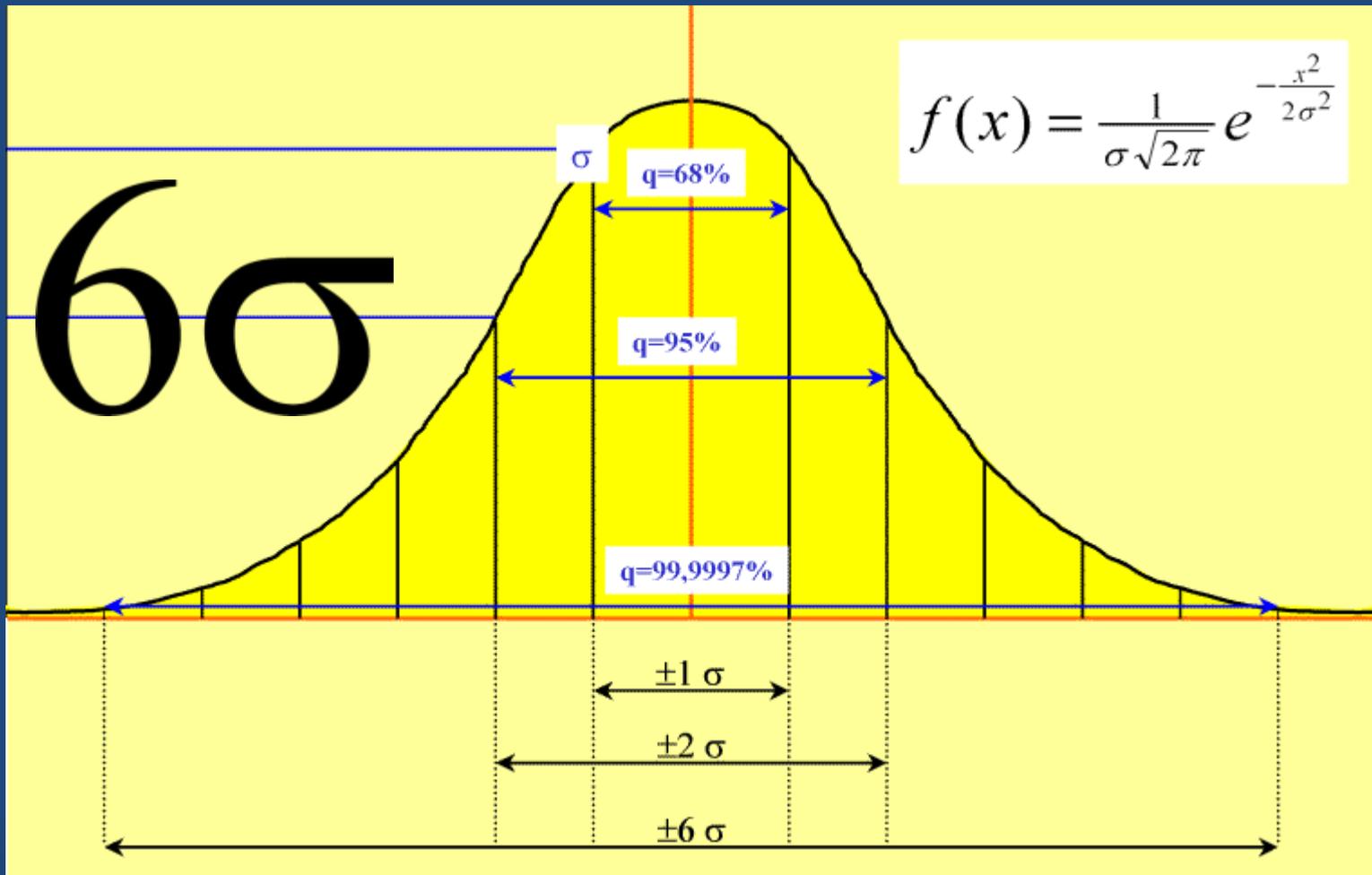


Cruscotto Direzionale

Sono dei veri e propri radar che forniscono informazioni immediate e danno la possibilità di decidere



ANALISI E PREDITTIVITÀ



Genera automaticamente grandi quantità di informazioni elaborabili con tecniche di analisi

**CHE "CATTURA"
GLI SPRECHI**



Il BPR (Business process re-engineering) nelle banche, è la stessa cosa: interventi di razionalizzazione dall'alto, che appena scalfivano la crosta degli sprechi sottostanti; ma sotto questa crosta ci sono degli sprechi ancora enormi del mondo operativo.

Come catturare questi sprechi?

Ecco, la lotta allo spreco nasce esattamente da qui, dall'organizzazione del posto di lavoro. Questa tecnologia comprende i processi, le pratiche, il documento, collega le riunioni, i messaggi, i corrispondenti, tutti gli attori, i clienti altri utenti, ecc., anche il programma di lavoro è una sorta di organizzazione sintetica del posto di lavoro.

Su questo innestano un work-flow a flusso teso che è appunto il principio del tubo a flusso continuo e poi c'è tutta una gestione del sistema qualità, simile a come viene gestita nel sistema Toyota.

**E MIGLIORARE
CONTINUAMENTE
CON COSTI LIMITATI**



Il miglioramento continuo è un ponte fra la riduzione dei costi e l'innovazione, poiché è una piccola innovazione per passi successivi.

Forum ABILab

Milano, 28-29 Marzo 2012

Presentazione di Gianni Spigolatore
Partner e Resp.Sviluppo Clienti PRB



Gianni Spigolatore
Partner - Responsabile Sviluppo Clienti **PRB**



Dopo queste considerazioni
"teoriche"
ora toccherete con mano
dati precisi



Nei tre anni precedenti, abbiamo effettuato
verifiche su due Banche grandi
e due medio-piccole,
per avere un quadro completo delle reali
potenzialità in ambienti diversi



Differente per Scelta





L'entità del beneficio che questi progetti producono supera le aspettative

Abbiamo scoperto che l'entità del beneficio prodotto da certe tecnologie supera ampiamente anche il più roseo preventivo.

La cosa migliore che posso fare
è lasciare la parola ai vostri
colleghi: hanno toccato con
mano la fondatezza delle
analisi precedenti

**AUMENTARE
L'EFFICIENZA
IN UNA BANCA
MOLTO EFFICIENTE**



Ettore Fareri

Direttore generale

Banca di Credito Cooperativo di Inzago



Differente per Scelta

TELEONE

Abbiamo un cost-income del 48%, nel ranking delle BCC lombarde, che sono 46, siamo al primo posto e anche sui margini di intermediazione e sui fondi intermediati siamo al primo posto. Per cui siamo una banca estremamente redditiva.

**FUNZIONALITÀ
STABILE**



Il sistema funziona egregiamente e ci fornisce
grosse soddisfazioni

VINTA
LA "SCOMMESSA"
LA BANCA
HA MIGLIORATO



Vi assicuro che è un percorso sicuramente impegnativo, il risultato poi dà soddisfazione, perché si hanno a disposizione degli elementi che altrimenti non si potrebbero avere.

PROCESSO DEL CREDITO



È nata l'esigenza di un processo del credito veloce, ma comunque rigoroso, friendly e soprattutto senza carta. È stata individuata la soluzione di digitalizzazione dell'intero processo di erogazione del credito ed abbiamo avuto PRB come partner del nostro progetto.

WORK-FLOW



Abbiamo realizzato insieme a PRB, un articolato Work Flow che consente di gestire passo passo tutte le fasi del processo del credito: dalla fase della richiesta del cliente fino all'erogazione del credito. E inoltre la conservazione dei documenti che possono essere contratti, ma anche i documenti accessori alla pratica ed evitano le fasi di trasferimento della documentazione cartacea.

In questo modo non c'è più trasmissione di carta e siamo in tempo reale. Cioè, nel momento in cui il documento viene caricato, chiunque autorizzato a vederlo all'interno della filiera, può vederlo. Così come può vedere le pratiche in arrivo e può così organizzare il proprio lavoro.

PROGRAMMAZIONE DEL LAVORO



Vi faccio un esempio della mia quotidiana attività: posso sapere in tempo reale quali sono le pratiche che mi arriveranno da qui a 2 ore, da qui a 6 ore, da qui a un paio di giorni. Vedo la completezza della documentazione della filiale e posso programmare il mio lavoro; così anche tutti gli utenti che seguono nel processo.

**IDENTIFICAZIONE
DELLE STROZZATURE:
ECCO I
"COSTI NASCOSTI"**



In tutte le realtà bancarie ci sono tempi morti di attività, dove la pratica resta ferma. Con questo sistema abbiamo la possibilità di individuare i punti dove è ferma e se ci sono delle problematiche; ad esempio nella fase finale di perfezionamento del credito. Infatti vengono tracciati in modo automatico tutti gli eventi che consentono di ricostruire le tempistiche dei vari sottoprocessi, rendendo possibile l'individuazione di zone di inefficienza. Ogni pratica ha un'ubicazione precisa e ogni utente può sapere dov'è la propria pratica e dov'è il proprio gruppo di pratiche. I documenti di ogni pratica sono facilmente accessibili.

**TEMPI E SPRECHI
SOTTO CONTROLLO**



Massimo Monteleone

Responsabile Area Crediti

Banca di Credito Cooperativo di Inzago



Differente per Scelta

Collegate ad ogni fase si trovano le informazioni sugli utenti che l'hanno vista e lavorata, con anche i tempi e gli orari di lavorazione.

L'applicazione è divertente ed è pratica da usare e soprattutto ci consente di individuare dove sono gli sprechi dei costi o meglio, dove abbiamo la possibilità di ottimizzare i costi.

DIGITALIZZAZIONE STORICA



Massimo Monteleone

Responsabile Area Crediti

Banca di Credito Cooperativo di Inzago



DIGITALIZZAZIONE STORICA

PRB: ha predisposto la Tecnologia

BANCA: team di 4 risorse junior



RISULTATI dopo 6 mesi:

Digitalizzate **4.000** pratiche di fido

1.500.000 pagine lavorate



L'ultima parte è stata la **conversione massiva dell'archivio cartaceo**. Cioè non serve partire con un prodotto che digitalizza tutto, se abbiamo una storia su carta. Quindi, dopo aver apprezzato la comodità del processo, si è deciso di riconvertire l'archivio storico delle pratiche di fido.

PRB ha predisposto una piattaforma tecnologica per l'acquisizione massiva, la banca ha predisposto un team di 4 risorse junior che - con istruzioni semplici - in 6 mesi ha digitalizzato tutto l'archivio cartaceo. Circa 4.000 pratiche di fido, 1.500.000 pagine lavorate in 6 mesi.

RISULTATI IN SINTESI

La Tecnologia da un punto di vista qualitativo



maggiore articolazione dei processi
sistematica archiviazione documenti nelle pratiche
sicurezza nella conservazione dei documenti
sicurezza negli accessi
controlli di 1mo livello insiti nello strumento

Massimo Monteleone

Responsabile Area Crediti

Banca di Credito Cooperativo di Inzago



Differente per Scelta

La Tecnologia da un punto di vista qualitativo



controlli di 2do e 3zo livello

rilevare tempi di lavorazione delle pratiche

rilevare tempi dell'impegno del personale

significativa riduzione degli archivi cartacei

riallocazione risorse destinate all'archivio

riduzione risorse del controllo crediti e compliance

Massimo Monteleone

Responsabile Area Crediti

Banca di Credito Cooperativo di Inzago



Differente per Scelta

**NON SOLO "TEORIA" MA
ORGANIZZAZIONE
CONCRETA
DEL POSTO DI LAVORO**

**UN' ESPERIENZA
DELUDENTE...**



Negli anni 2004-2005 Banca di Pistoia insieme al Dipartimento Qualità della Facoltà di Ingegneria dell'Università di Pisa, ha iniziato un percorso di mappatura dei processi produttivi interni. È un percorso durato un anno col quale si è giunti ad un bellissimo lavoro dal punto di vista teorico. Successivamente, quando abbiamo provato a tradurlo in termini concreti, è fallito miseramente.

I motivi principali del fallimento sono stati:

- La resistenza al cambiamento,
- Il fatto che in un sistema gerarchico dove c'è l'abitudine al visto, se non ci sono i visti sui fogli non si procede. Ogni persona con un po' di potere ha cercato di coltivare il proprio orticello e quindi il progetto è abortito.

...POI RECUPERATA



Ho portato questa esperienza perché, quando PRB ci ha presentato lo stesso sistema (però tradotto in termini concreti, non partendo dalla teoria ma dalla pratica) abbiamo fatto la quadratura del cerchio.

RISULTATI



Eliminare la carta dai processi documentali per :

- Ridurre i costi operativi
- Snellire l'operatività degli utenti (recupero di risorse)
- Migliorare i processi interni in termini di efficienza (recupero dei tempi)
- Migliorare i risultati sulla clientela in termini di livello di servizio (clienti interni ed esterni)
- Abbattere i costi legati all'archiviazione ed alla ricerca

Paolo Giovannini
Vice Direttore Generale **Banca di Pistoia**

Siamo riusciti anche ad abbattere i costi legati all'archiviazione e alla ricerca, in termini fisici di service esterno e in termini fisici di spazio all'interno delle filiali. Non abbiamo più archivi rotanti, non abbiamo più i pendenti con le cartelline e le pratiche dentro, che obbligano l'operatore ad operazioni manuali che sappiamo tutti essere un lavoro che viene sempre lasciato da parte, correndo il rischio che quando vi è la necessità di lavorare velocemente una pratica che si sta deteriorando, spesso e volentieri non si riescono neanche a trovare documenti necessari.

NUMERI ESSENZIALI

dopo il primo anno:

- risparmio di fogli: 66%
- risparmio: 1.800.000 euro

secondo anno:

- ulteriore risparmio di fogli: 44%
- risparmio carta + risorse: 1.600.000 euro



Paolo Giovannini

Vice Direttore Generale **Banca di Pistoia**



Risparmio ecologico:

- 6,18 tonnellate carta
- 23 tonnellate legno
- 200.000.000 BTU energia
- 16.000 kg gas serra
- 520.000 litri acqua



Paolo Giovannini

Vice Direttore Generale **Banca di Pistoia**



VELOCEMENTE



OTTENUTI RISULTATI "MACRO":

- Abbattimento dei costi e dei tempi di ricerca
- Sicurezza nella tenuta della documentazione
- Facilità di analisi e controllo sulle pratiche e sui singoli documenti
- Mappatura dei flussi reali operativi delle pratiche

Paolo Giovannini

Vice Direttore Generale **Banca di Pistoia**

UN TEST SIGNIFICATIVO

**PARTIAMO
DALL'ADDESTRAMENTO:
LA NORMATIVA DOVE
E QUANDO SERVE**



Non abbiamo messo a disposizione dell'utente alcun manuale cartaceo, anche perché la tecnologia contempla al suo interno delle piccole descrizioni a livello di singola fase di processo: riporta in maniera molto sintetica “chi” deve fare “cosa”. Poi è agganciata la documentazione più estesa per cui, per ogni processo, è regolamentata tutta la normativa e l'operatività descrittiva.

**SI ATTIVA UN
INTERO PROCESSO
IN SOLO POCHE ORE**



In poche ore si riesce a mettere in piedi una variazione di un processo. Una volta pensato, studiato, disegnato, PRB è in grado di mettercelo a disposizione veramente nel giro di poche ore.

**120 PROCESSI
DELLA TASSONOMIA
REALIZZATI IN
90 GIORNI**



Questo è quello che abbiamo fatto e creato nel giro di due mesi si e messo in piedi in maniera molto molto semplice.



Gianni Spigolatore
Partner - Responsabile Sviluppo Clienti **PRB**



Se posso riassumere, sono 120 processi in 60 giorni,
ottimizzati in 90.

FILIALI SENZA CARTA



Non ci siamo portati dietro l'archivio vecchio, abbiamo digitalizzato tutto quello che era l'archivio di filiale. Di conseguenza le due filiali hanno dei dattilo, non hanno degli armadi, con conseguente più spazio a disposizione per uffici e per punti di accoglimento della clientela.

**GARANZIE DIGITALI
PER LAVORARE
ORIGINALI NEL CAVEAU**



In occasione del primo inventario utile, insieme ai colleghi dell'ufficio Fidi, abbiamo digitalizzato tutte le garanzie originali che sono in giacenza nel caveau della banca. Ovviamente le garanzie sono rimaste nel caveau della banca, però tutti gli addetti fidi, di filiale o di ufficio interno che devono istruire una pratica o controllare una garanzia o verificare la bontà di una fideiussione, non fanno altro che recuperarla direttamente dall'archivio digitale.

**VELOCITÀ PER UN
MIGLIOR SERVIZIO
AL CLIENTE**

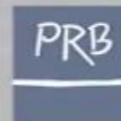


Verifichiamo che il contratto va bene, attiviamo l'home-banking: questo avviene nell'arco della giornata perché in tempo reale. Il cliente quando arriva a casa trova l'home-banking già funzionante.

**LAST BUT NON LEAST:
PARTNERSHIP
CON LA BANCA**



Gianni Spigolatore
Partner - Responsabile Sviluppo Clienti **PRB**



Tutti questi progetti sono stati sviluppati con metodi innovativi, sia da un punto di vista tecnico che dal rapporto con il cliente in un legame di partnership, basato sulla condivisione degli obiettivi e dei risultati.