

La vera digitalizzazione in Banca: un caso di successo

Marco Vismara

Partner, Resp. Consulenza Organizzativa

Roma, 22 ottobre 2013



Digitalizzazione

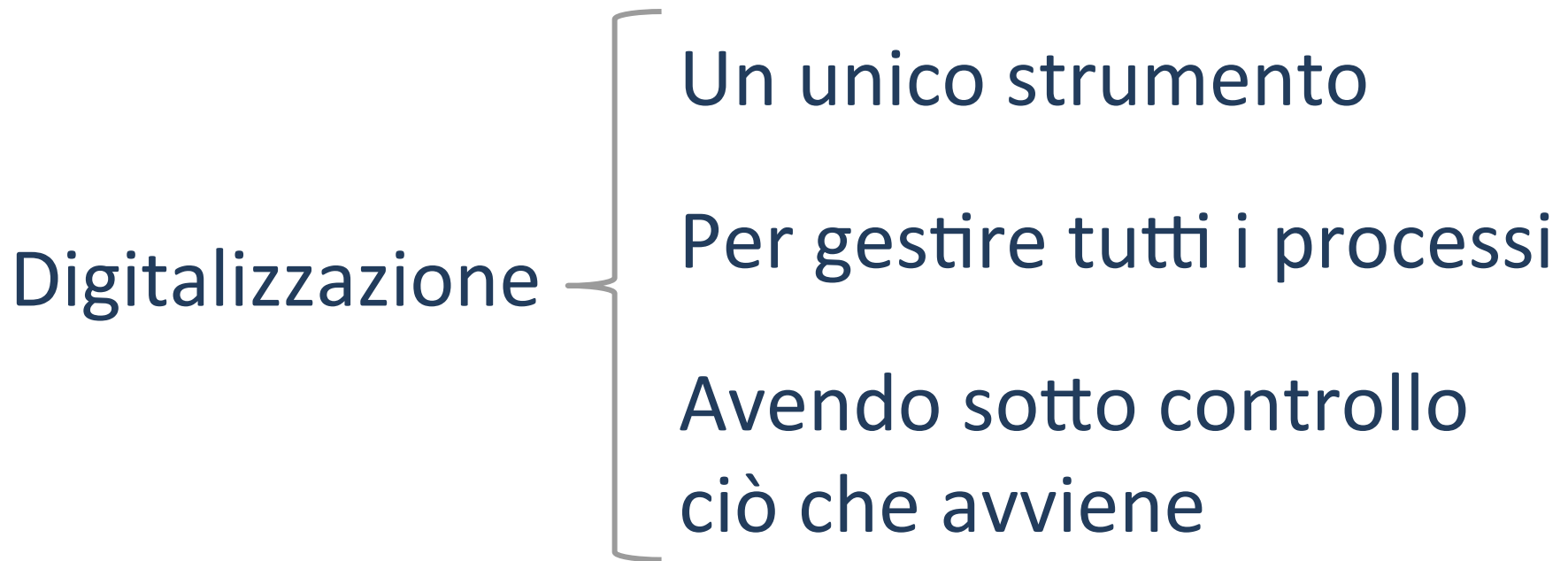
Se ne parla da anni

Molti la stanno facendo

Ma cosa significa veramente?

Pilastri della digitalizzazione

Non basta avere un buon sistema gestionale!



Schema della digitalizzazione



Perché la digitalizzazione

“Non si può migliorare ciò che non viene misurato”

Robert Kaplan



Cioè gestito digitalmente

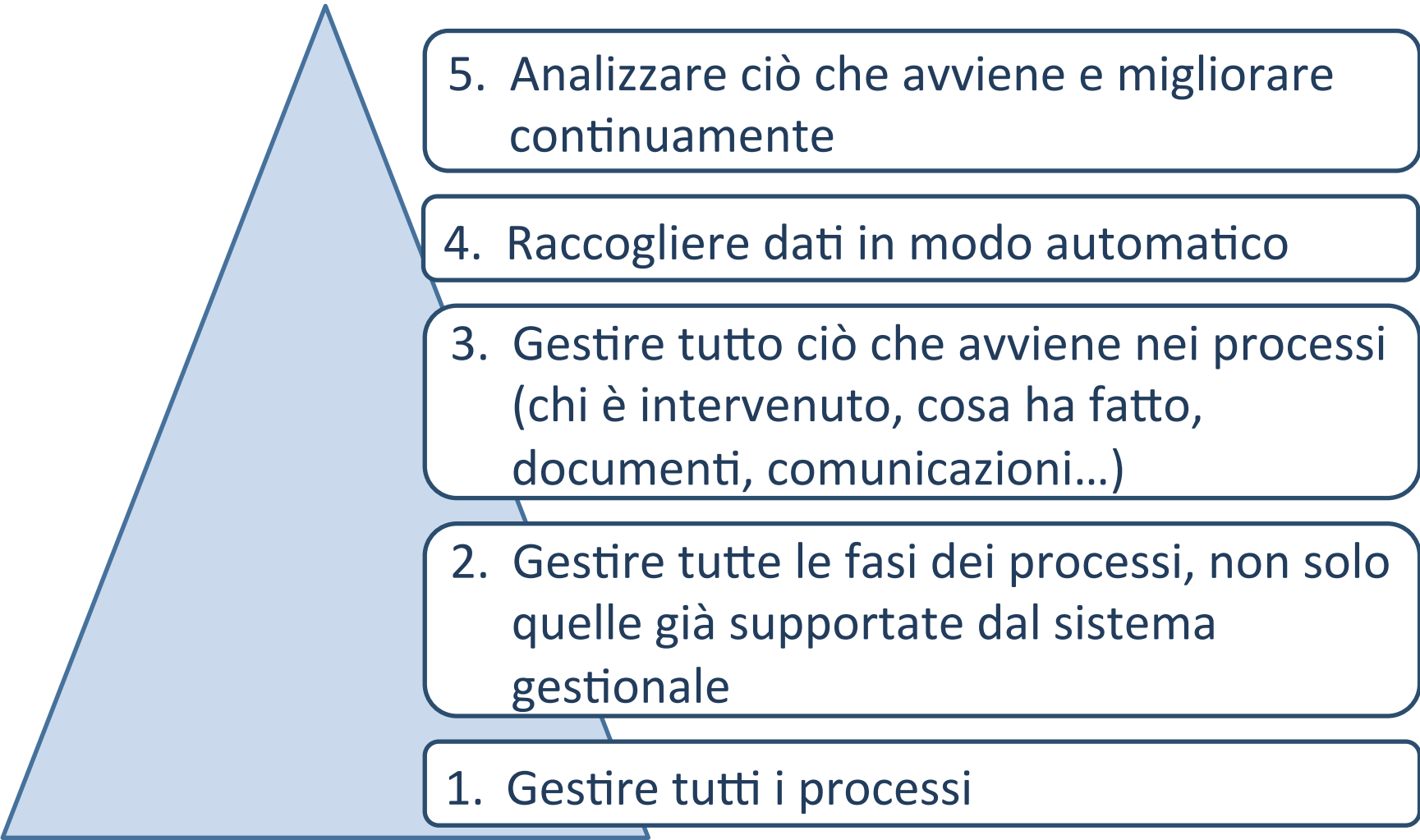
“Se ci sono due o più modi di fare una cosa, e uno di questi modi può condurre a una crisi, allora qualcuno la farà in quel modo”

Edward Murphy



Problemi e inefficienze spesso si trovano nei punti nascosti, non presidiati e più critici

Sintesi della digitalizzazione



5. Analizzare ciò che avviene e migliorare continuamente

4. Raccogliere dati in modo automatico

3. Gestire tutto ciò che avviene nei processi (chi è intervenuto, cosa ha fatto, documenti, comunicazioni...)

2. Gestire tutte le fasi dei processi, non solo quelle già supportate dal sistema gestionale

1. Gestire tutti i processi

Obiettivi del caso aziendale

Banca di circa 400 persone con 50 filiali

Efficienza

Efficacia

Qualità

Portata del progetto nei primi 12 mesi

Processi

Personale

Applicazioni

Costante supporto
Direzione Generale

Fasi del progetto nei primi 12 mesi

Pianificazione e analisi

Installazione e collaudo

Digitalizzazione
processi e servizi

Ottimizzazione e
innovazione

2 mesi

1 mese

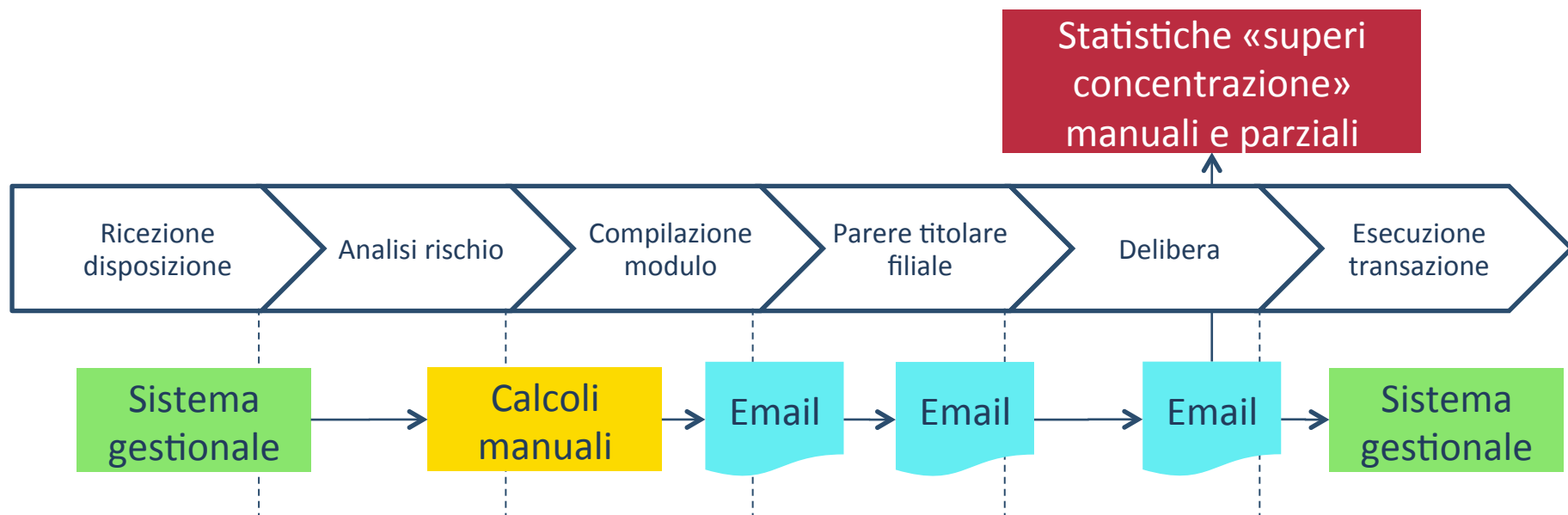
6 mesi

3 mesi

Esempio

PRIMA della digitalizzazione e automazione

- Processo: Presentazioni di portafoglio commerciale
- Servizio bancario: Presentazione di portafoglio commerciale da home banking con castelletto

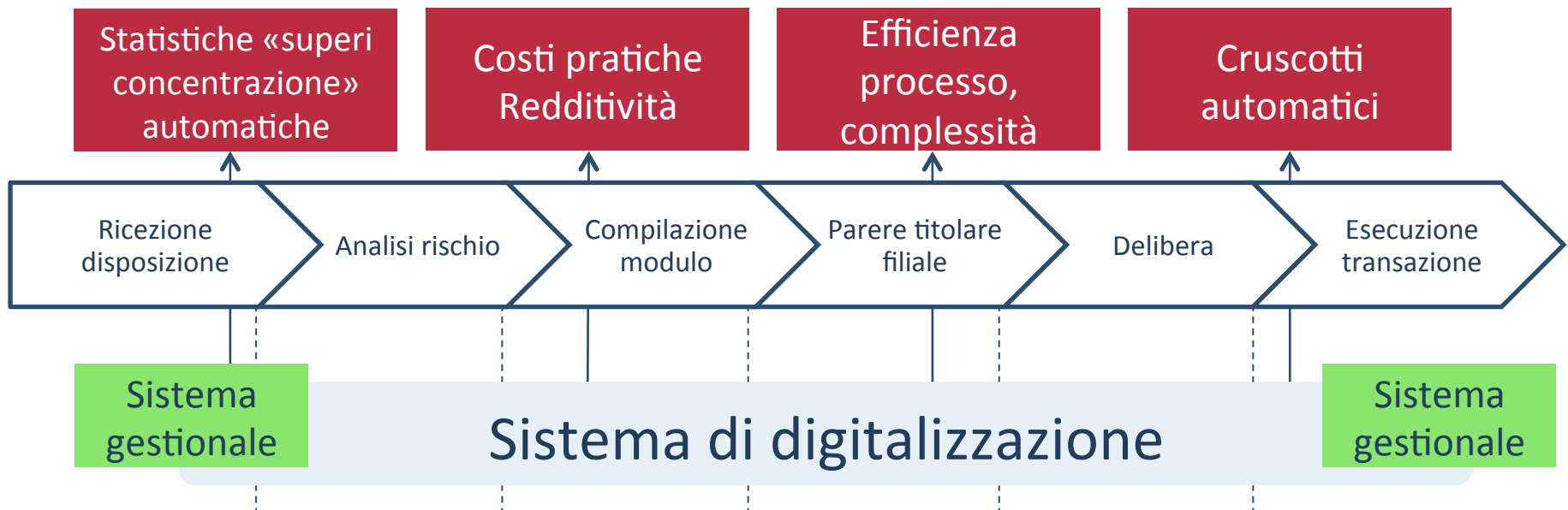


Tempo operativo addetto di filiale: **7,5 minuti**

Esempio

DOPO la digitalizzazione e automazione

- Processo: Presentazioni di portafoglio commerciale
- Servizio bancario: Presentazione di portafoglio commerciale da home banking con castelletto



Tempo operativo addetto di filiale: **1,8 minuti (-77%)**

Risultati dopo 12 mesi

Riduzione delle stampe/fotocopie

- Riduzione degli acquisti di carta e attrezzature per la stampa del 40%

Categoria	N. documenti	N. pagine
Processi Operations	633.000	3.646.000
Processi Supporto	43.000	154.000
Processi Direzionali	330	2.400
Tabulati	1.719.000	7.983.000
Comunicazioni fax, email, SMS	728.000	5.508.000
Archivi storici	255.000	5.029.000

Documenti gestiti dal sistema di digitalizzazione dopo 12 mesi

3.378.330

22.322.400

Risultati dopo 12 mesi

Recupero tempo operativo in filiale

- Recupero di 26 persone (11% del personale di filiale)

PRIMA

2 ore al giorno per
addetto

*27% del tempo
lavorato*

*Sembra molto ma, nel 2006 era ancora di più,
perché una ricerca di NetConsulting per conto
di InfoCamere aveva rilevato presso imprese e
PA che la sola gestione documentale
impegnava il 40% del tempo lavorato*

DOPO

1 ora al
giorno per
addetto

*Rilevazione tempo operativo
medio prima del progetto*

*Rilevazione dopo 12 mesi
dall'inizio del progetto*

Risultati dopo 12 mesi

Verifica del recupero di tempo operativo

- Ripartizione del tempo lavorato in filiale

Dati espressi in ore	Filiale A	Filiale B	Filiale C	Media
Tempo mediamente lavorato da ciascuna persona nella giornata	8,4	8,1	7,5	8
*Tempo operativo ad oggi	1,2	1,2	0,6	1
Operazioni su sistema gestionale (non cassa)	1,7	1,4	1,3	1,5
Operazioni su sistema gestionale (cassa)	1,2	0,7	1,1	1
Gestione posta elettronica	0,3	0,3	0,5	0,4
Instant messaging	0,2	0,1	0,1	0,1
*Operazioni sul sistema di digitalizzazione	0,5	0,6	0,3	0,5
Colloquio con cliente interno	0,9	1	0,3	0,8
Colloquio con collega	0,9	1,5	1	1,1
Attività esterna alla filiale	0,1	0,2	0,7	0,3
Analisi/studio operazione	0,1	0,1	0,5	0,2
Stampa documenti (attesa)	0,1	0,1	0,1	0,1
*Fotocopia documenti	0	0	0	0
*Scansione documenti	0,2	0,1	0,1	0,1
*Sistemazione documenti cartacei (archiviazione, riordino, affissioni)	0,5	0,4	0,3	0,4
Spostamento interno	0,4	0,5	0,3	0,4
Telefono	0,9	0,6	0,8	0,8
Chiusura/carico bancomat	0	0	0	0
Prelievo cassa continua	0	0	0	0
Pausa	0,2	0,4	0,2	0,3
Altro	0,1	0	0,1	0,1

Risultati dopo 12 mesi

Riduzione tempi per operazione

- Alcuni esempi di riduzione dei tempi operativi

Operazione	Tempo operativo PRIMA del sistema di digitalizzazione [min]	Tempo operativo DOPO con il sistema di digitalizzazione [min]
Apertura di conto corrente	18,6	11,1 (-40%)
Accensione Home Banking	6	3,18 (-47%)
Emissione carta di credito	15,6	5,44 (-65%)
Emissione carte di debito	6	3 (-50%)
Apertura dossier titoli	30	12,8 (-57%)
Sottoscrizione titoli	4,4	4,2 (-5%)
Concessione di fido	42	34 (-19%)
Concessione mutuo	78	47,5 (-39%)

Risultati dopo 12 mesi

Ridimensionamento degli organici

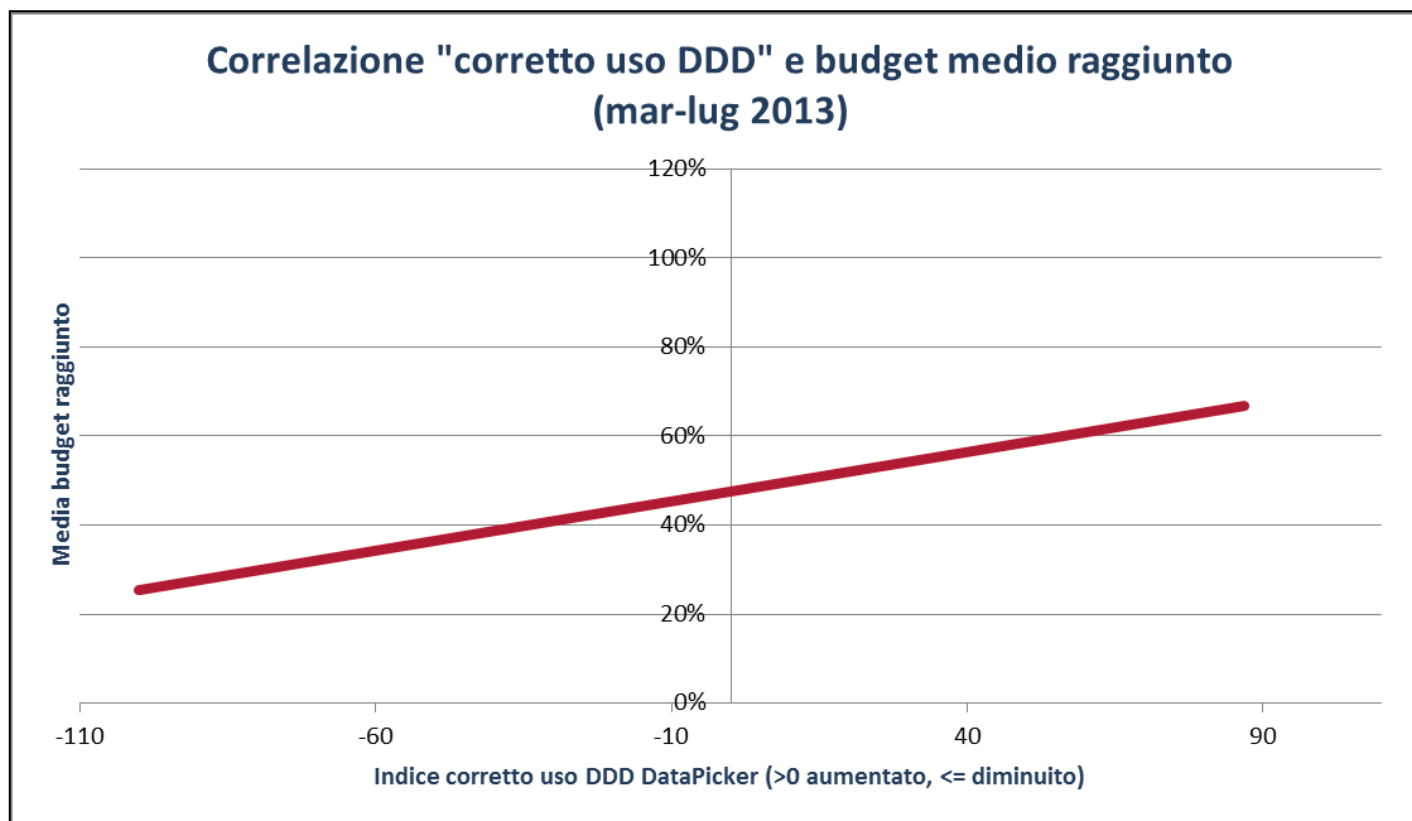
- Analisi carichi di lavoro e riorganizzazione degli organici

Filiale	Numero addetti [FTE]	Tempo operativo medio al giorno [minuti] per area operativa						Tempo dedicato ad operazioni al giorno medio [ore]	Pari a FTE	Cassieri	FTE in eccesso	Persone a bassa operatività	Rapporto persona a bassa operatività su totale addetti	Persone recuperabili
		CREDITO	ESTERO	FINANZA	INCASSI E PAGAMENTI	SERVIZI TIPICI	VALORI E SERVIZI GENERALI							
Filiale 1	5	233	44,2	223,7	42,7	194	0	12,3	1,6	1	2,4	0	0%	0
Filiale 2	5	127	9,4	230,5	106,9	151,8	0	10,4	1,4	1	2,6	1	20%	1
Filiale 3	6	293,1	5,7	238	101,9	139,2	0	13	1,7	1	3,3	2	33%	2
Filiale 4	5	182,7	1,9	169,3	77,3	212,7	0	10,7	1,4	1	2,6	2	40%	1
Filiale 5	7,75	259,2	0	233,2	130,8	265,2	0	14,8	2	1	4,8	2	26%	2
Filiale 6	3	59,3	0	146,7	12,5	75,7	0	4,9	0,7	1	1,3	0	0%	
Filiale 7	5	178,6	1,9	114,5	79,6	236,2	0	10,2	1,4	1	2,6	1	20%	1

Risultati dopo 12 mesi

Miglioramento performance commerciali

- Il budget mensile mediamente raggiunto dalle filiali è migliorato migliorando l'uso del sistema di digitalizzazione



Risultati dopo 12 mesi

Statistiche e analisi precise

- La completa digitalizzazione dei processi fornisce numerosissimi dati da analizzare per il miglioramento continuo



Distribuzione del lavoro sui processi

La sezione evidenzia i processi ai quali il personale della filiale dedica più tempo.

Processo	Percentuale
Presentazione portafoglio commerciale	26%
Conto corrente	16%
Anticipi fatture	15%
Gestione del Credito	11%

Sottoscrizione polizza assicurativa

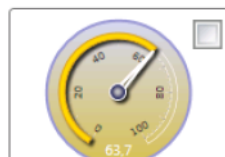
	Media delle filiali
Operazioni eseguite	1224
Il 50% ha tempo di lavorazione inferiore a	1,5 min
Il 50% ha tempo di calendario inferiore a	1 giorni
Media numero di attività distinte	0,9

Gestione del Credito

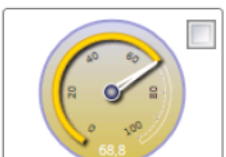
Fare clic su un indicatore per approfondire l'analisi di una macro-fase del processo.
I colori e la lancetta indicano la semplicità gestionale attuale, una misura quantitativa della robustezza di essere prevedibile e di non avere reazioni inattese (0 = complessa, 100 = semplice)



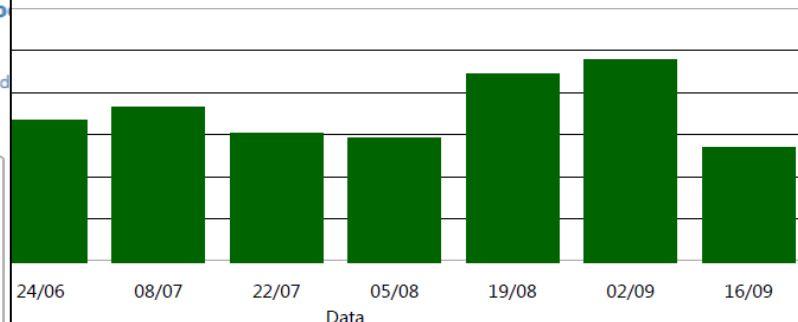
Filiale Raccolta, Istruttoria Operatività



Retail



Corporate



tra l'utilizzo dell'operazione nel periodo considerato, confrontando la filiale con la me

Prossime attività di progetto

Il progetto prosegue per altri 2 anni:

- Firma grafometrica per contrattualistica
- Innovazione e automazione processi
- Ottimizzazione normativa interna «per processi»
- Gestione controlli interni e rischi integrata
- Analisi «complessità gestionale»
- Digitalizzazione restanti processi direzionali e supporto

Grazie!

Sono a vostra disposizione per le domande

Marco Vismara

Partner, Resp. Consulenza Organizzativa

marco.vismara@prb.it

