

## Costi & Business 2013

**Il tableau de bord per il monitoraggio dell'outsourcing: nuovi vincoli normativi ed esigenze gestionali**

Roma, 22-23 Ottobre 2013  
Palazzo Altieri



- 1 Fornire un background di riferimento sull'utilizzo dell'outsourcing nel settore bancario italiano e sui relativi vincoli normativi**
- 2 Evidenziare le modalità con cui le Banche possono interpretare i vincoli normativi e trasformarli in opportunità**
- 3 Illustrare un possibile modello di monitoraggio che coniughi all'interno di un unico Tableau de Bord le esigenze normative con quelle gestionali**

# IL RICORSO ALL'OUTSOURCING DA PARTE DELLE BANCHE NASCE COME IMPORTANTE OPZIONE STRATEGICA PER RIDURRE I COSTI OPERATIVI

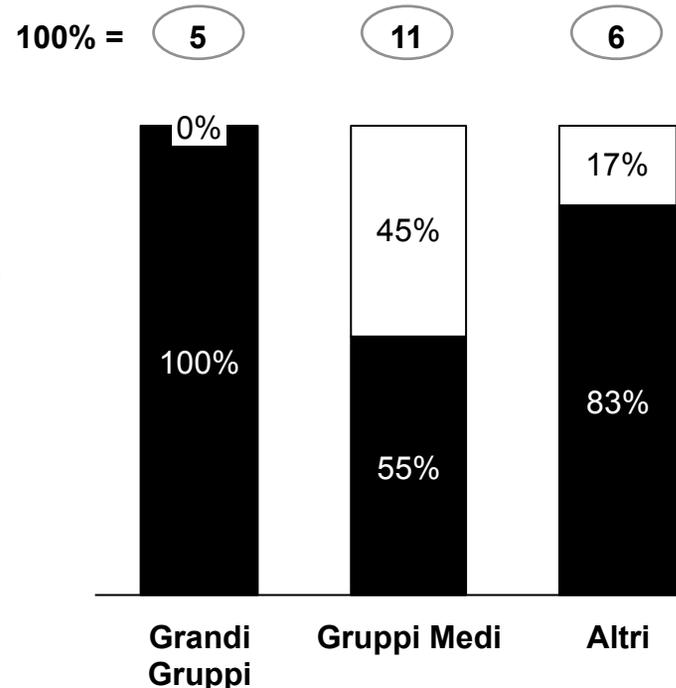
□ *In house*  
■ *Outsourcing*

## Contesto

- Il ricorso all'outsourcing è una delle azioni chiave per ridurre i costi operativi delle banche
- Oltre alla riduzione dei costi, i principali razionali per il ricorso all'outsourcing sono:
  - recupero di risorse da dedicare ad altre attività
  - incremento dell'efficienza e dell'efficacia tramite l'impiego di metodi, strumenti e competenze non replicabili all'interno
  - manutenzione continua e aggiornamento del software nel caso di outsourcing IT

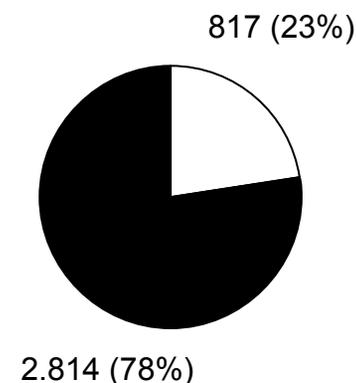
## Distribuzione Gruppi Bancari per modello di servizio

*Numero, Percentuale*



## Valore dei servizi ICT per modello di servizio

*Milioni di Euro, Percentuale*



# I GRANDI GRUPPI TENDONO A COSTRUIRE "IN CASA" IL PROPRIO OUTSOURCER PER RAGIONI DI QUALITA' E TIME TO MARKET VERSO IL BUSINESS SERVITO...

## Dimensione Istituti vs. Modello di Outsourcing

### Istituti grandi

- Creazione di macchine operative di livello globale (nella forma di Società Strumentali) mediante onerosi processi di integrazione, basate sulla possibilità di gestire volumi operativi sempre maggiori a costi inferiori (economie di scala) e con livelli di servizio orientati alla qualità

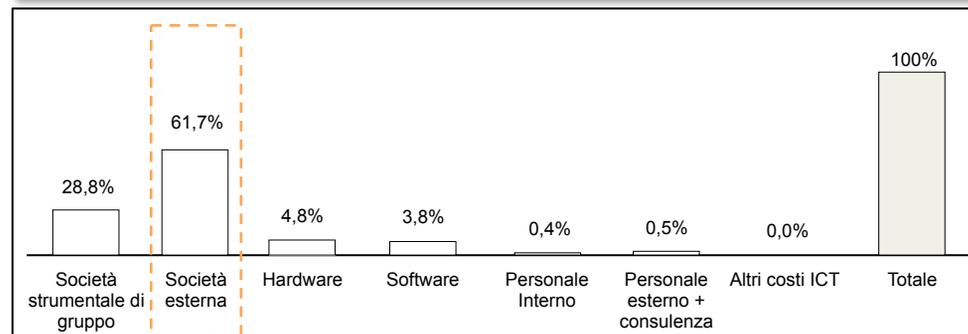
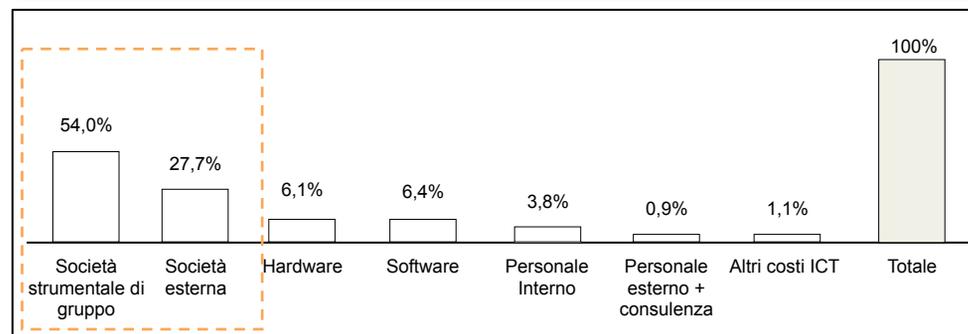
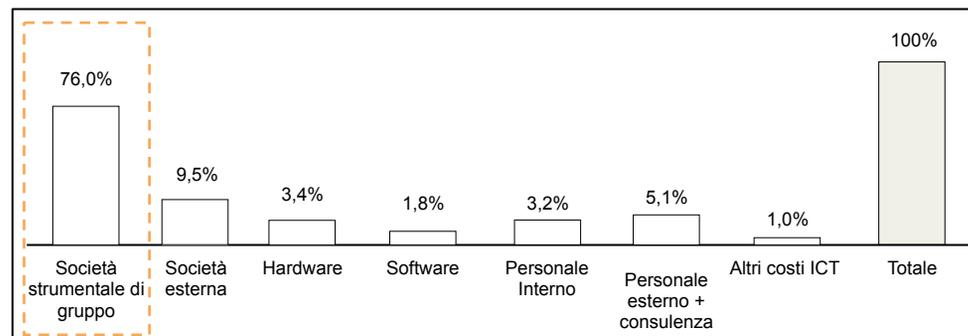
### Istituti medi

- Adozione di modelli operativi che variano dalla gestione "in house" dei sistemi IT, alla gestione presso Società strumentali, al ricorso all'outsourcing per soluzioni applicative verticali

### Istituti piccoli

- Crescente ricorso a modelli di full outsourcing verso operatori di mercato specializzati

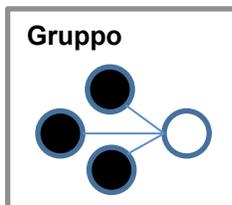
## Ripartizione dei costi ICT per fattori produttivi – Anno 2012 (Media di percentuali)



# ... E PER BENEFICIARE DI SIGNIFICATIVE ECONOMIE DI SCALA APPLICABILI SU UN AMMONTARE RILEVANTE DI COSTI OPERATIVI

## Tipologie di Outsourcer

### Interni

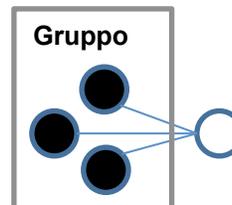


Costituzione di una società ad hoc per l'erogazione di servizi continuativi alle altre entità del Gruppo

**Primi 5 Gruppi che applicano il modello**  
Dati in Mln €

	Costi Operativi
<b>UniCredit</b>	15.439
<b>INTESA SANPAOLO</b>	10.036
<b>MONTE DEI PASCHI DI SIENA</b> BANCA DAL 1472	4.126
<b>UBI Banca</b>	2.372
<b>BANCO POPOLARE</b> GRUPPO BANCARIO	2.260

### Esterni



Ricorso a società esterne al Gruppo per l'acquisto di servizi continuativi

**Primi 5 Gruppi che applicano il modello**  
Dati in Mln €

	Costi Operativi
<b>VENETO BANCA</b>	695
<b>Banca Popolare di Vicenza</b>	642
<b>BancaEtruria</b>	272
<b>Unipol</b> GRUPPO	261
<b>Banco di Desio e della Brianza</b>	224

# LE ISTITUZIONI DOMESTICHE ED EUROPEE PONGONO ALLE BANCHE REQUISITI STRINGENTI PER IL CONTROLLO DELL'OUTSOURCING

## Disposizioni Generali

### Ruoli Aziendali

#### Principio

- Ruolo attivo degli organi di supervisione, gestione e controllo nel controllo dell'outsourcing
- Istituzionalizzazione di una figura responsabile del controllo outsourcing ("referente per le attività esternalizzate")
- Definizione e cura dell'attuazione della politica aziendale in materia di outsourcing
- Definizione di un processo decisionale per l'outsourcing di attività / funzioni aziendali
- Mantenimento di un presidio per eventuale re-insourcing

### Organizzazione e Normativa interna

### Rapporto con Fornitore e Autorità

- Redazione di un contratto in forma scritta
- Definizione delle exit strategies
- Obbligo del fornitore di garantire alla Banca e alle Autorità di Vigilanza l'accesso dati relativi alle attività esternalizzate e ai locali in cui opera

## Disposizioni su Outsourcing di

### Funzioni Importanti

- Outsourcing delle funzioni di controllo (Compliance, Risk Mgmt, Audit) ammessa solo in particolari casi
- Assetto dei controlli rafforzato per il controllo degli outsourcer che si occupano di trattamento del contante

### Sistema Informativo

- Informativa (almeno annuale) su qualità e costi dei servizi
- Informativa preventiva a Banca d'Italia per outsourcing di attività IT critiche

- Le disposizioni sono **valide** sia per gli **outsourcer esterni**, sia per gli **outsourcer interni** (anche se con controlli meno stringenti)
- I principi esposti sono volti all'**aumento del controllo** di tutte le **fasi del processo di outsourcing**, dalla scelta del fornitore alla risoluzione del contratto
- Nel caso dell'outsourcing IT, le **necessità di controllo** su **qualità e costi** dei servizi possono essere colmate dalla definizione di un **Tableau de Bord integrato**

# I REQUISITI REGOLATORI RAPPRESENTANO PER IL TOP MANAGEMENT ANCHE UN'OPPORTUNITA' DI RAZIONALIZZAZIONE DELLE OPERATIONS E DI GOVERNO E SVILUPPO DEL BUSINESS



## Alcune opportunità

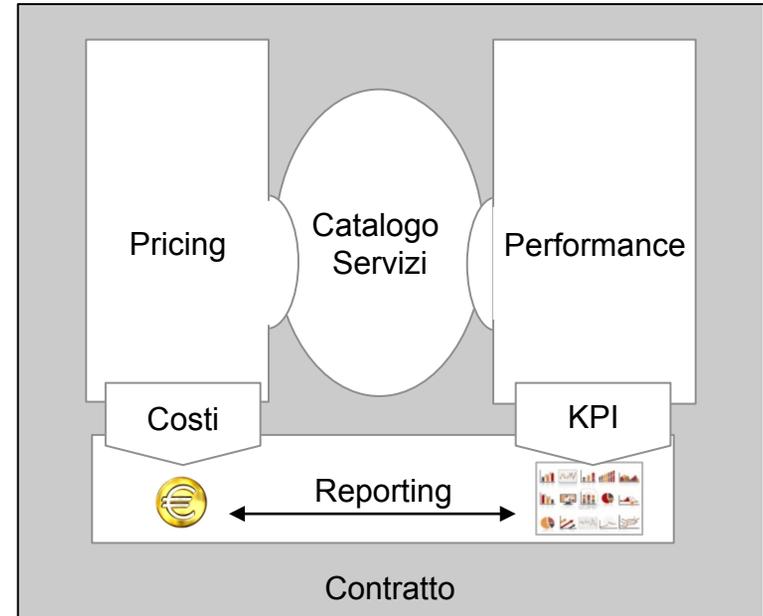
- 1 Creazione di un link tra costi e qualità dei servizi → miglior governo della leva del pricing commerciale
- 2 Possibilità di servire meglio il business, monitorando con priorità i soli servizi rilevanti
- 3 Utilizzo del Reporting per le Istituzioni e per fini di controllo interno
- 4 Predisposizione di modello unico a livello di Gruppo (e.g. possibilità di internal benchmarking)
- 5 Possibilità di raffrontarsi a livello di sistema e verso modelli di Performance Management industriali

# REQUISITI NORMATIVI E SOLLECITAZIONI DEL TOP MANAGEMENT POSSONO ESSERE RACCOLTI ALL'INTERNO DI UN UNICO TABLEAU DE BORD DI MONITORAGGIO

## Elementi chiave del Tableau de Bord

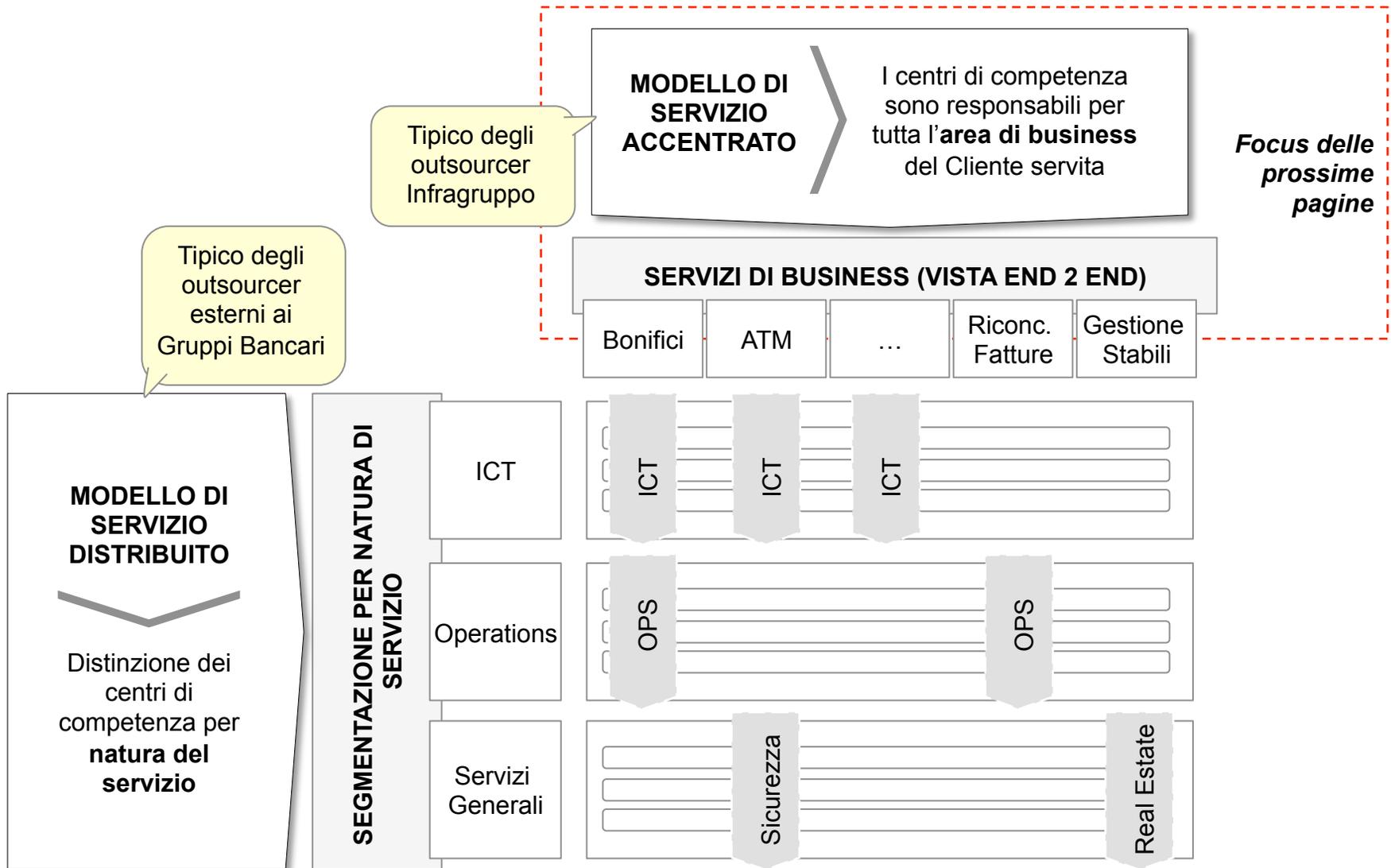
- Un modello di monitoraggio integrato deve includere 4 elementi chiave:
  - **Catalogo Servizi:** lista unica dei servizi forniti ai Clienti da utilizzare per gli scopi di consuntivazione dei costi e monitoraggio delle performance qualitative;
  - **Pricing:** descrizione delle modalità di calcolo dei corrispettivi addebitati;
  - **Performance:** lista unica dei KPI utilizzati per monitorare la qualità dei servizi, possibilmente solo i più rilevanti, contenuti nel Catalogo Servizi;
  - **Reporting:** sistema di informativa strutturato che consenta la vista integrata di costi e performance.
- La **vigente normativa** richiede di includere tutti questi elementi all'interno di un **contratto** in forma scritta

## Un possibile modello

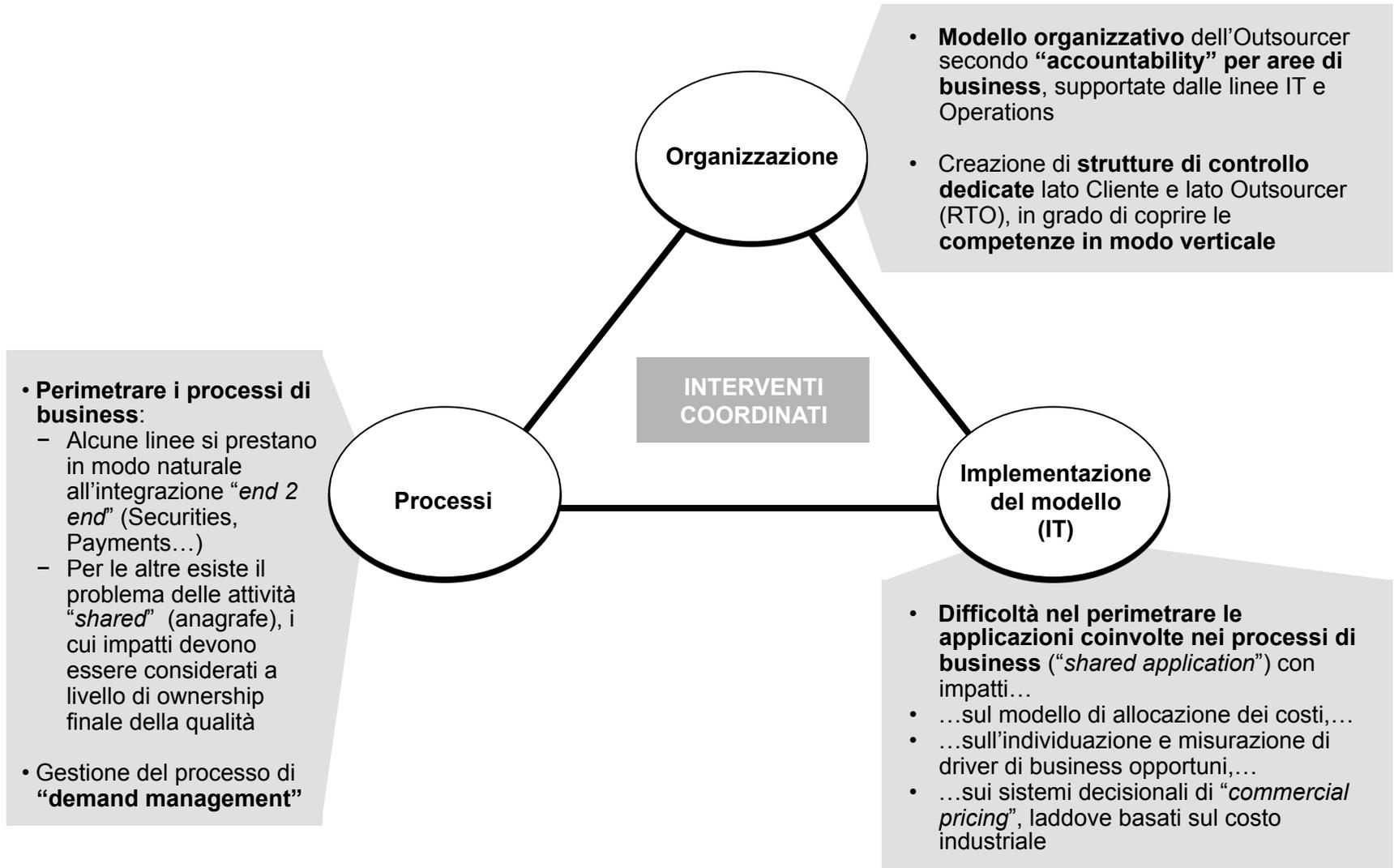


Il **Catalogo Servizi** rappresenta il fulcro del monitoraggio in quanto **collega i due aspetti dei servizi che vanno monitorati: costi e qualità**

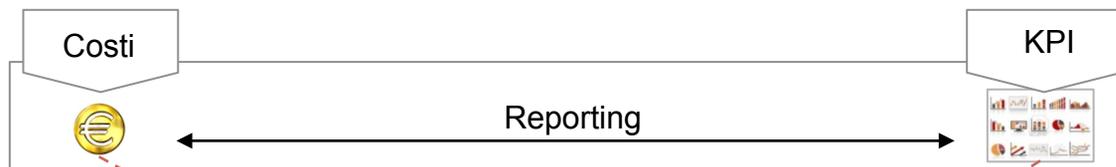
# IL MODELLO INDUSTRIALE DI OUTSOURCING INDIRIZZA IL MODELLO DI SERVIZIO E IL RELATIVO CATALOGO



# IL MODELLO ACCENTRATO RICHIEDE INTERVENTI COORDINATI A LIVELLO DI ORGANIZZAZIONE, PROCESSI E MODELLI



# IL REPORTING, NEL CASO DI MODELLO ACCENTRATO, POTRA' ESSERE UTILIZZATO PER DARE UNA VISTA DI COSTI E QUALITA' PER SINGOLO SERVIZIO DI BUSINESS



## Gruppo Bancario Be

Banca	Costi			Performances		
	Budget €'000	Forecast €'000	Actual €'000	KPI	Trend	Nr. Incidenti
Banca Be1	150.420	148.330	147.822	✓	▲	65
Banca Be to Be	50.920	50.440	51.020	!	▼	44
Banca Be 2	90.400	89.980	89.110	✗	▼	29
Banca Be.online	88.900	86.780	85.340	✓	▲	16

- Ulteriori viste di **drill down** tipicamente disponibili per:
  - **Divisione / Centro di Costo**
  - **Tipologia di KPI** (e.g. tempestività, correttezza)
  - **Valore del singolo KPI**

## Banca Be online

Servizi	Budget €'000	Forecast €'000	Actual €'000	KPI ICT	KPI OPS	KPI Altri	Nr. Incidenti
Conti correnti	15.120	14.830	147.822	✓	✓		5
Bonifici	5.550	50.440	51.020	✓	!		2
Carte	7.120	50.440	51.020	!	✓	✓	2
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

- 1 I requisiti normativi sull'outsourcing sono una importante opportunità di miglioramento interno, sia lato operations che lato business
- 2 Il modello di outsourcing indirizza le scelte del modello di servizio: se l'obiettivo è servire il business in modalità «End 2 End», il catalogo servizi ed i relativi costi devono seguire la stessa logica
- 3 “Price 4 value”: la bontà di un servizio è un “balancing” di qualità e costo: le misurazioni di questi due elementi devono coesistere ed essere coerenti, per ragioni di trasparenza interna, governo della macchina operativa e confronto con il mercato
- 4 La reportistica di controllo rappresenta in ultima istanza, nel caso di un modello «End 2 End», l'opportunità per valutare la marginalità di una certa linea di business e per abilitare possibili scelte commerciali (pricing vs Cliente) e di strategia industriale (eventuale ricorso a sub-outsourcing)