

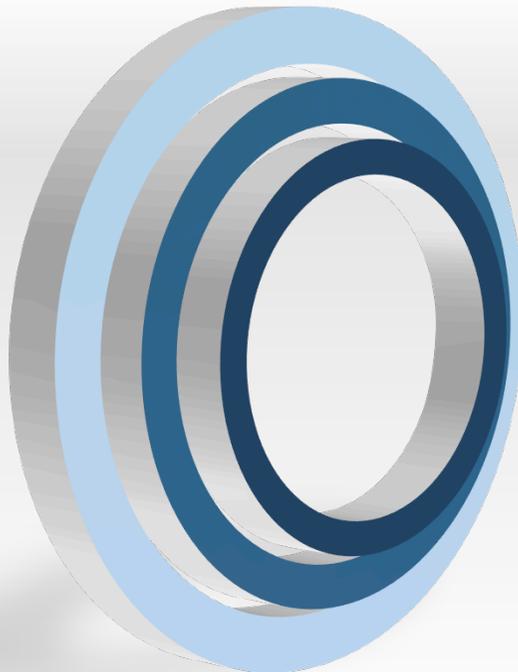


## **OUTSOURCING DEI PROCESSI DI CREDITO**

*ABI – Costi e Business*

Roma, 24 ottobre 2014

# Il ricorso all'outsourcing nei processi di credito ha radici strutturali, strategiche ed operative



1

## Strutturali

- Concentrazione sulle core skills
- Trend “secolare” di riduzione dei costi di coordinamento

2

## Strategiche

- Riduzione di costi di acquisizione e gestione
  - Costo unitario del lavoro minore
  - Accesso ad investimenti IT e best practice che migliorano la produttività
- Riduzione del rischio di portafoglio attraverso una miglior aderenza alle policy dichiarate
  - Terzietà
  - Centralizzazione
  - Sistema di workflow

3

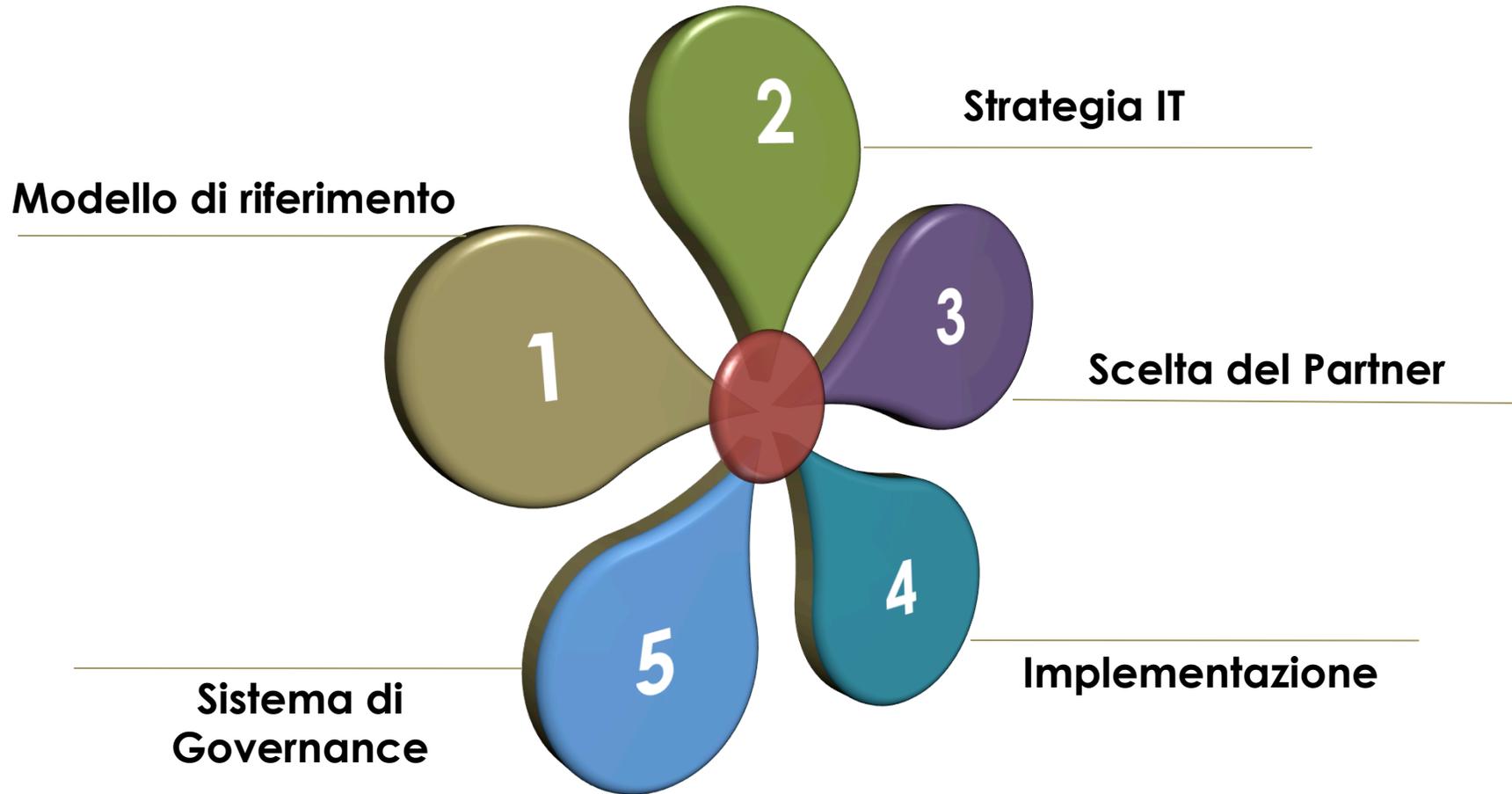
## Operative

- Gestione flessibile della capacità produttiva
- Riduzione dei rischi operativi (competenze specialistiche)
- Efficienza contabile (IAS 39)
- Gestione semplificata di alcuni canali di acquisizione (intermediari, online)

# I rischi e le difficoltà di implementazione sono i timori più ricorrenti

- Convinzione che si tratti di una attività “core”
- Paura di perdita del controllo del processo/competenze
- Rischi di compliance
- Difficoltà di implementazione tecnologica
- Inaccettabilità “politica” dell’outsourcing e/o difficoltà di gestione delle risorse interne liberate attraverso l’esternalizzazione
- “Core” è la definizione delle policy e la decisione
- E’ vero il contrario?
- Circolare 263
- Approccio graduale è sempre possibile
- Processo sempre più diffuso

# I cinque petali della margherita dell'outsourcing...



# 1. Modello di riferimento

## ALTERNATIVE

- “**Profondità**” dell’outsourcing
  - Da una singola fase al processo completo
  - Processi connessi a quello principale (Perizie, Notai, assicurazioni)
- “**Estensione**” dell’outsourcing
  - Aree di business coperte
  - Possibile distinguere per canale (Diretto, Indiritto, Filiali, Online)
  - Possibile distinguere per prodotti (Mutui, CQS, PP)
- “**Natura**” dell’outsourcing
  - “Green field”: creazione di una nuova capacità produttiva esterna
  - “Spin-off”: esternalizzazione delle risorse e degli asset già esistenti

## COMMENTI

- Per la *profondità*, Il trade off è tra controllo/presidio del processo e la portata dei vantaggi ottenibili, facendo realmente leva sulle ragioni che hanno portato alla scelta
- Agire sull’*estensione* è una modalità e per ridurre il rischio di implementazione, senza rimandare nel tempo il test di efficacia della soluzione adottata
- La soluzione *spin off* è molto appetibile ma richiede una scala minima (su uno dei due lati). Come tutte le operazioni “M&A” permette di raggiungere importanti obiettivi rapidamente, ma può rallentare/inibire il successo in altre aree

## LESSONS LEARNED

- L’outsourcing “sottile” e selettivo rende, nei processi critici/complessi, poco chiare le responsabilità e troppo alti i costi di transazione
- I “progetti pilota” tendono ad essere troppo brevi e/o troppo piccoli. Spesso perché ci si avvia all’outsourcing quando non si può più crescere internamente.
- Mantenere su volumi limitati il presidio interno del processo completo è, quando possibile, una buona soluzione (“sistema **ibrido**”)
- “Never spin-off a problem”: su processi complessi come quelli del credito è necessario che le operations oggetto di spin-off siano già ad un buon livello di efficacia.

## 2.Strategia IT

### ALTERNATIVE

1. Piattaforma legacy della banca data in utilizzo all'outsourcer, privo di un proprio sistema
2. Piattaforma legacy della banca data in utilizzo all'outsourcer, che utilizza in parallelo anche un proprio sistema
3. Piattaforma dell'outsourcer integrata con il sistema legacy e data in utilizzo alla banca
4. La piattaforma ottimizzata dell'outsourcer e quella della banca sono "equipollenti" e integrate. Ognuno usa la sua piattaforma.
5. La banca predispone una piattaforma avanzata che ottimizza anche le operations dell'outsourcer e ne presidia l'attività.

### COMMENTI

- Nei processi complessi la leva dell'IT è chiave per ottenere maggior produttività e maggior controllo, pensare di non sfruttarla nel medio termine riduce strutturalmente i vantaggi dell'outsourcing
- Nel tempo, l'aspirazione delle banche di avere totale controllo e totale integrazione dei sistemi è certamente condivisibile
- Le moderne policy di sicurezza, così come gli standard internazionali, prevedono chiare modalità e garanzie per l'integrazione dei sistemi bancari con quelli di parte terze

### LESSONS LEARNED

- Integrazioni IT di "livello 0" sono sempre realizzabili in tempi brevi
- La soluzione 3 è una situazione di equilibrio stabile, poiché non necessita importanti investimenti di manutenzione da parte della banca, ed è spesso l'unica percorribile se la banca rimane legata ad un sistema legacy che non gestisce workflow complessi
- La soluzione 4 è il punto di arrivo del sistema "ibrido"
- Non conosco, ad oggi, esempi significativi della soluzione 5 – praticata invece in altri settori industriali (Telco)

## 3. Scelta del partner

### ALTERNATIVE

Quanti partner?

- Singolo
- Multiplo

Quale Partner?

- Canali di origination
- Outsourcer specializzati
- Outsourcer generalisti
- Partner di tecnologia

### COMMENTI

- Nei processi complessi la gestione di più fornitori può risultare molto difficile (governance, reportistica, IT)
- Vista la “criticità” dei processi, è necessario prevedere un back-up
- Il modello ibrido è una possibile soluzione (con un singolo fornitore)
- I parametri da considerare nella scelta sono diretta conseguenza dei vantaggi che si vogliono ottenere
  - Competenza (specifico e gestionale/operativa)
  - Terzietà dal processo di credito
  - Livello del turnover
  - Utilizzo di subfornitura
  - Affidabilità (Business Continuity, sicurezza logica e fisica)
  - Convenienza economica
  - Fit culturale

### LESSONS LEARNED

- Attenzione a scegliere fornitori multipli “spezzentando” il processo – si rischia la perdita totale del controllo (e l’applicabilità dello IAS 39)
- Non scegliere il canale di origination, il requisito della terzietà è troppo importante
- Uno NON vale l’altro: è possibile sbagliare, ed è stato fatto
- E’ importante “fare i compiti”
  - Site visit
  - Incontrare le persone che gestiranno il VOSTRO processo
  - Verificare le referenze
- Ricordare sempre che il fattore produttivo principale di questo specifico mestiere sono le risorse umane

## 4. Implementazione

### ALTERNATIVE

- E' un approccio consolidato quello di procedere per gradi.
- L'approccio però può essere più o meno strutturato
  - Presenza di un team di progetto dedicato
  - Pianificazione del percorso dal pilota al regime
  - Supporto di project management (società di consulenza)
  - Assistenza di consulenti esterni
- Sono necessari solitamente diversi "cantieri"
  - Disegno processi
  - IT
  - Credito/Prodotti
  - Legal/Compliance

### COMMENTI

- Il vantaggio di iniziare con uno scope limitato e un approccio strutturato può essere quello di non richiedere decisioni importanti di investimento e rimanere confinato nell'ambito di una decisione tattica, per poi "creare consenso" attorno ai risultati
- Un approccio strutturato richiede un buy-in preventivo e una commitment (almeno iniziale) più chiaro. E' più facile coinvolgere tutti gli attori necessari ai diversi cantieri

### LESSONS LEARNED

- E' difficile ottenere tutti i vantaggi di una scelta di esternalizzazione senza coinvolgere il top management
- L'approccio "tattico" funziona ma rischia di non mettere raggiungere mai il livello successivo
- Se non si riesce dispone di una project manager interno capace e "empowered" è meglio fare ricorso ad una società di consulenza
- E' normale avere delle resistenze, sia nella fase di disegno che in quella di implementazione
- E' possibile partire anche in soli tre mesi...
- ... ma Il processo di miglioramento della soluzione prosegue per almeno un anno...
- ... l'integrazione IT anche più a lungo

## 5. Sistemi di governance

### ALTERNATIVE

- Contrattuali
  - SLA
  - Penali
  - Modello di Pricing
- Organizzativi
  - Interfaccia di governance dedicata
  - “Tavolo di lavoro”
  - Protocolli di comunicazione
- Processi
  - Audit
  - Iniziative di miglioramento
- Sistemi
  - Reportistica
  - Tracciabilità

### COMMENTI

- Si possono scegliere modelli molto articolati di pricing e di misura della prestazione o strutture più “macro”
- Come per qualsiasi processo aziendale le interfacce di un outsourcer sono con molteplici funzioni, dalle operations all’IT, dall’audit ai crediti, dai commerciali al marketing: le necessità di governo sono molteplici e articolate
- L’outsourcer è solitamente escluso dai processi interni di comunicazione sia formali sia informali e paralleli e rischia di non ricevere informazioni importanti

### LESSONS LEARNED

- Si deve investire anche nella manutenzione della relazione e non solo nel suo avvio: un sistema completo di governance è fondamentale
- Un interfaccia “primaria” è fondamentale...
- ... ma i contatti devono essere estesi agli operativi...
- ... e ai clienti finali del processo, specie nelle fasi iniziali
- Prevedere scambi e visite
- Gli SLA devono essere reciproci
- E’ utile scegliere dei sistemi di pricing e di SLA semplici da misurare

# Conclusioni

- L'outsourcing strategico nelle fasi di originazione del credito è ormai una realtà consolidata in Europa e sta diventando sempre più diffusa anche in Italia
- I vantaggi di questa scelta permettono di affrontare le sfide di efficienza e flessibilità che le banche hanno davanti, alla ricerca di un recupero di marginalità
- Come abbiamo mostrato, la soluzione da adottare non è comunque "standardizzata" quanto piuttosto un percorso che permetta di massimizzare i risultati
- Gruppo MutuiOnline, pioniere in Italia di questo settore, può aiutarvi a progettare e ad implementare una soluzione efficace e di impatto significativo

**Gruppo MutuiOnline  
Divisione BPO**

**[bpo@gruppomol.it](mailto:bpo@gruppomol.it)**