

EVOLVERE VERSO IL LEAN BANKING

L'outsourcing è la risposta alla necessità delle banche di rivedere i processi operativi, distributivi e di servizio, in un contesto economico che incide pesantemente sulla marginalità. L'offerta di CSE copre un ampio ventaglio di servizi, e punta su una metodologia organizzativa leggera, il "lean banking"

La situazione economica attuale, con i nodi dei debiti di alcuni stati sovrani e di una crescita che ancora manca, sta incidendo in modo particolare sulla marginalità delle banche, i cui principali problemi sono riconducibili al costo della raccolta e alla necessità di capitalizzazione, nel rispetto anche delle normative di Basilea 3 in relazione al deterioramento dei crediti. "In questo scenario le banche stanno affrontando con sempre maggiore determinazione la revisione dei processi operativi, distributivi e di servizio, con l'obiettivo di renderli snelli, efficienti e pertanto meno dispendiosi, spiega Marco Lodi, Direttore di Caricese. E' inoltre molto sentita la necessità di focalizzarsi, sempre di più, sul proprio core business. Da qui il ricorso ormai molto diffuso all'outsourcing che, sviluppato inizialmente nell'area delle infrastrutture tecnologiche, si è poi orientato verso i sistemi informativi, e attualmente si sta sempre più ampliando con l'esternalizzazione dei processi operativi dell'area back office".

Outsourcer dal 1970

CSE è attiva nel campo dell'outsourcing dal 1970, e nel 2010 ha superato i 31 milioni di euro di ricavi e il numero di 80 banche clienti. "Accompagniamo da sempre il mondo bancario, con soluzioni che in molti casi hanno anticipato le necessità evolutive del settore, afferma Lodi. Attraverso la controllata Caricese, CSE offre un'ampia gamma di servizi relativi all'outsourcing di processo con riferimento alle aree back office, gestione della materialità, logistica ed e-procurement. I servizi forniti da Caricese comprendono la risoluzione delle problematiche insite nei processi e la personalizzazione dell'offerta sulle esigenze specifiche del cliente, anche attraverso la selezione e l'utilizzo di primari partner a livello nazionale".

Soluzioni di lean banking

"La crescita del numero delle banche clienti ci ha consentito di ottenere economie di scala e, soprattutto, di skill, prosegue Lodi. Infatti la competenza acquisita attraverso la gestione di un importante e diversificato parco clienti, che comprende banche di dimensione nazionale ed internazionale,

banche specialistiche e banche locali, permette di realizzare soluzioni particolarmente efficienti e performanti, soluzioni che vengono proposte a tutti i clienti in una logica di 'lean banking'. Lo sviluppo di processi leggeri permette infatti alla banca di snellire le strutture di controllo, che si specializzano nella verifica dei livelli di servizio offerti, ed al contempo dà la possibilità agli operatori di concentrarsi maggiormente sulla componente commerciale e di presidio del rischio. In questa ottica sono sviluppati ed erogati i servizi orientati alla rete distributiva ed agli uffici centrali. Lo sviluppo di queste tecniche ha permesso alle banche di ridurre i costi delle risorse assegnate a un'attività aziendale, generando un risparmio che, al netto dei costi, è quantificabile in un saving anche di circa il 50%.



Marco Lodi,
Direttore di
Caricese



A garanzia di standardizzazione e di misurabilità, tutti i processi di Caricese sono certificati a norma ISO 9001/2008 da parte di Lloyd's Register Quality Assurance".

Un nuovo rapporto cliente fornitore

Il modello organizzativo di lean banking che Caricese ha sviluppato, e verso il quale si stanno orientando diverse realtà, vuole superare il tradizionale rapporto cliente-fornitore per arrivare a una strategia di partnership di lungo periodo, con una relazione che non si basa solo ed esclusivamente sul fattore prezzo. "Si tratta di un percorso virtuoso di relazione tra il cliente e il fornitore, spiega Lodi, che in ambito non bancario, facendo un paragone arduo ma esplicativo, è stato da tempo adottato nei distretti industriali, ancora oggi modello originalissimo di produzione capace di far competere reti di piccole imprese italiane con le grandi multinazionali estere".

Un ventaglio di servizi

L'offerta di servizi in outsourcing copre moltissime aree, "tra gli altri potremmo citare tutti i servizi inerenti la gestione degli assegni e degli effetti, elenca Lodi. Vengono inoltre forniti i servizi inerenti la tesoreria enti, i sistemi di pagamento, il portafoglio, le deleghe fiscali, la cessione del quinto, l'e-procurement, i trasporti e l'archiviazione. Nel corso del

corrente anno sono stati sviluppati e resi operativi alcuni nuovi importanti servizi fra cui: il back office fondi comuni, il back office segreteria crediti, i controlli di primo livello. Tramite la collegata CSE Servizi vengono poi offerti il back office finanza ed il back office stipendi".

Due esempi di lean banking

Particolarmente significativi per il modello organizzativo di lean banking sono le soluzioni di "Segreteria crediti" e per i "Sistemi di pagamento". "Nel primo caso, Caricese ha sviluppato una soluzione orientata a liberare la rete da attività time consuming, quali l'analisi dei documenti notarili, la predisposizione delle minute fino all'attivazione in procedura del finanziamento ed il carico delle garanzie, racconta Lodi. La conoscenza specialistica di questi temi, necessaria in tutte le filiali, implica un importante dispendio di energie per la formazione professionale, oltre che un rilevante impiego di tempo per attività a basso valore aggiunto. Esternalizzando tali attività gli operatori di rete possono focalizzarsi sulla attività commerciale, sulla valutazione del merito creditizio e sulle successive attività di presidio del rischio. Nel secondo caso, il servizio 'Sistemi di pagamento', è rivolto allo snellimento degli uffici centrali e prevede il presidio di tutti gli eventi collegati ai servizi resi alla clientela per tutte le forme di pa-

gamento (bonifici, assegni, effetti, ri.ba., carte di debito e di credito, ecc.) fino al controllo e alla spunta con le controparti bancarie. La banca dovrà effettuare solamente il controllo dell'outsourcer attraverso KPI definiti ed effettuare i riscontri di tipo contabile. Tutte queste attività vengono sempre eseguite da Caricese sul sistema informativo della banca".

Un centro di competenze specialistiche

Un aspetto fondamentale nella valutazione dell'outsourcer riguarda le competenze che questo è in grado di offrire: è la stessa evoluzione del mercato a chiedere uno spettro sempre più ampio di skill, limitando al contempo il budget a disposizione della banca. "La grande diversità e il numero di ambiti in cui le banche si trovano ad operare, richiede di avere una pluralità di specialisti, conferma Lodi, mentre l'accentramento su una struttura specialistica che, per conto di molti istituti, opera nelle stesse tipologie di back office, permette di sfruttare al meglio competenze che diversamente richiederebbero importanti investimenti formativi e un elevato know how".

A.G.