

L'outsourcing, con competenze e specializzazione

IL CSE HA INAUGURATO UN NUOVO IMMOBILE, ATTIGUO ALLA SEDE, DEDICATO PREVALENTEMENTE ALLA CONTROLLATA CARICESE, SOCIETÀ SPECIALIZZATA NEI SERVIZI DI BACK OFFICE. PER IL GRUPPO CSE È LA CONFERMA DI UN PERCORSO DI CRESCITA E DI INVESTIMENTO; UN MODELLO DI OUTSOURCING BASATO SU UN SISTEMA DI COMPETENZE VERTICALI CHE RUOTANO INTORNO AL CUORE TECNOLOGICO E OPERATIVO. NE ABBIAMO PARLATO CON VITTORIO LOMBARDI, AMMINISTRATORE DELEGATO DI CSE



Vittorio Lombardi,
Amministratore Delegato di CSE

Domanda. Dottor Lombardi, questa inaugurazione è un traguardo importante per il CSE, che nel 2020 raggiungerà i 50 anni di storia. Come vedete il vostro ruolo nel prossimo futuro?

Risposta. Siamo nati come Centro servizi elettro-contabili e in questi anni, seguendo le evoluzioni del mercato, ci siamo radicalmente modificati. Inizialmente eravamo focalizzati solo sui servizi per le banche retail; nell'ultimo decennio abbiamo ampliato la tipologia dei servizi forniti e allargato l'utenza a tante realtà specializzate in ambiti diversi fra cui il private, le reti di promotori, il factoring, il credito al consumo e i pagamenti. Ambiti di business specialistici per i quali abbiamo utilizzato le elevate flessibilità dei sistemi CSE e abbiamo creato specifiche soluzioni, disponibili "a scaffale", anche per le banche generaliste.

D. Per le banche territoriali, che devono cambiare le loro strategie per i prossimi anni, che cosa rappresenta questa capacità di creare sinergie?

R. Le banche territoriali hanno affrontato il difficile contesto di mercato puntando sulla diversificazione del business. I nuovi progetti che il CSE ha realizzato generano un valore aggiunto molto elevato, perché offrono a tutti i clienti piattaforme evolute e abilitanti per nuovi modelli di servizio. Contemporaneamente sono state implementate e modificate anche le componenti core.

D. Il back office è stato uno dei primi ambiti in cui il CSE è cresciuto per linee esterne. Quanto c'è ancora da ottimizzare in quest'area?

R. Da diversi anni, abbiamo acquisito il controllo di Caricese. Parlando di back office, spesso si commette l'er-

rore di vedere l'outsourcing come un mero risparmio sui costi degli FTE. Riteniamo che quando si esternalizzano dei processi, preliminarmente è necessario rivedere l'organizzazione degli stessi, utilizzando al meglio le nuove tecnologie: dalla digitalizzazione dei documenti ai sistemi robotizzati che permettono grandi risparmi per la gestione dei processi operativi ripetitivi.

D. La generazione di sinergie tra attività complementari ha caratterizzato la crescita del Gruppo. L'attività di consulenza, ad esempio, è cresciuta in modo importante in questi anni.

R. Abbiamo creato CSE Consulting nel 2000 con uno spin off di 8 risorse dedicate all'attività di supporto alle Banche fino alla formazione delle risorse all'utilizzo delle nuove procedure. Oggi in CSE Consulting lavorano oltre 100 risorse che forniscono servizi di Help Desk funzionale, consulenza organizzativa/funzionale/normativa, oltre alle attività di PMO per l'avvio di nuovi servizi e di nuove banche clienti. In un momento di grande evoluzione normativa e gestionale, continua a crescere la richiesta di assistenza e consulenza da parte delle Banche. Tramite la controllata CSE Servizi vengono forniti anche servizi di Help Desk, Fleet Management POS, ATM, TCR oltre ai servizi di Desktop Management.

D. A inizio 2018 avete acquisito OneWelf. Qual è l'obiettivo di questa nuova società?

R. OneWelf nasce dall'acquisizione delle attività di transfer agent per i Fondi pensione di Nexi. Partiamo con circa 40 clienti, tra cui big come Arca, Azimut, AXA, BNL e Bankit. OneWelf fornisce i servizi per i Fondi pensione utilizzando proprie piattaforme software oltre ai servizi di back office e gli obiettivi futuri sono di ampliare l'attività anche ai Fondi sanitari e di creare sinergie con le altre Società del Gruppo.

D. Avete altre acquisizioni in programma?

R. Siamo sicuramente interessati ad acquisire altre realtà se questo può creare sinergie nel Gruppo. Siamo particolarmente interessati al mondo della sicurezza, del digitale o del FinTech.

D. Come sta cambiando il mestiere di outsourcer?

R. Negli ultimi anni il mercato si è concentrato, imponendo un livello di specializzazione e una capacità di coordinamento sempre maggiori. Sui servizi core servono volu-

mi elevati per generare economie di scala e sostenere i necessari elevati investimenti, mentre per i servizi specialistici serve una struttura con un elevato livello di specializzazione e con molta flessibilità. Nel prossimo triennio investiremo circa 130 milioni in innovazione tecnologica e nuove soluzioni ed abbiamo già avviato un "Lab" per testare nuove soluzioni e nuove tecnologie.

D. Quali sono, per le banche, le priorità di investimento per l'innovazione?

R. In primis, la piena omnicanalità nella relazione/gestione clienti: la filiale sarà completamente trasformata ed il cliente si orienterà sempre più verso i servizi mobile e self, per questo la banca deve ripensare la relazione e l'offerta commerciale, e conseguentemente modificare anche i processi operativi. Un'altra priorità è la gestione del credito, resa sempre più complessa dal mercato e da normative sempre più invasive.

D. Avete di recente abilitato i pagamenti con Satispay sul vostro parco POS. Come collaborate con il mondo del FinTech?

R. Cerchiamo i migliori prodotti, anche a livello europeo, che possono integrarsi con le soluzioni del CSE. Stiamo integrando un sistema di roboadvisory ed una piattaforma internazionale di trading molto evoluta. La banca deve diventare un aggregatore di servizi ed i sistemi informativi devono integrare anche servizi innovativi di terzi permettendo alla banca di essere rapidamente, al centro del nuovo scenario disegnato dalla PSD2, restando l'interlocutore del cliente.

D. Per la banca territoriale, il rapporto diretto con il cliente è sempre stato un punto di forza. Come si può diventare omnicanale restando banca del territorio?

R. La banca ha un grande patrimonio: i dati. In passato la filiale conosceva tutti i clienti, oggi ci sono strumenti molto evoluti (es Big Data) per analizzare i dati, capire i comportamenti e le necessità dei clienti. Informazioni essenziali per sviluppare soluzioni in funzione dei bisogni del cliente. Questo richiede strumenti di analisi innovativi, ma la tecnologia da sola non basta: occorre trasformare e modificare la cultura delle persone che andranno a utilizzare i nuovi strumenti, quali ad esempio la business intelligence. Questa è una delle tante attività che svolge CSE Consulting.

A.G.