

Il back office diventa smart. E dematerializza i processi

BANCA POPOLARE DI MILANO HA AVIATO DUE ANNI FA LA TRASFORMAZIONE DEL PROPRIO BACK OFFICE CON IL NUOVO SMART CENTER. LA STRUTTURA È DIVENTATA MOTORE DI UN PROCESSO DI DEMATERIALIZZAZIONE DEI PROCESSI, A PARTIRE DA QUELLI DI BONIFICO, ESTESO POI AD ALTRE ATTIVITÀ CON IL SUPPORTO DELLE SOLUZIONI FORNITE DA KOFAX

Rendere "smart" le operazioni di back office. Trasformandole da attività essenzialmente operative nel centro dei processi aziendali e di quelli di business in particolare. Con questo obiettivo è nato, circa due anni fa, lo Smart Center, struttura evolutiva del back office di Banca Popolare di Milano. «Smart Center – spiega Massimo Debidda, Responsabile della struttura – gestisce le attività di middle e back office per le aree Finanza, Pagamenti e Incassi, Credito, Servizi Operativi, Anagrafe e Contabilità Estero della banca. Impiega oggi circa 350 persone e riprende sin dal nome la volontà di raggiungere obiettivi di eccellenza, svolgendo all'interno del Gruppo la funzione di un centro di competenza capace di contribuire da protagonista agli obiettivi aziendali».

dei processi di dematerializzazione e i benefici ottenuti con questa prima realizzazione (eliminazione della carta, azzeramento dei tempi di trasporto e riduzione del lead time delle lavorazioni, tracciatura e monitoraggio delle pratiche) hanno indirizzato la banca verso l'acquisizione di una infrastruttura di dematerializzazione, integrabile con i sistemi di vendita e quelli partitari esistenti. L'obiettivo era ambizioso: realizzare un servizio facile da utilizzare, semplice nel processo, rapido nell'esecuzione ma al tempo stesso completo e con tutti i livelli di controllo necessari. Sapevamo di dover anche superare la possibile diffidenza dei nostri "clienti" interni alla banca e di dover dare evidenza concreta del miglioramento per portare tutta l'azienda a bordo del progetto».

Massimo Debidda, Responsabile dello Smart Center di Banca Popolare di Milano



Il successo del pilota sui bonifici

E all'interno dello Smart Center è nata una iniziativa in ambito dematerializzazione, con l'obiettivo di contribuire alla semplificazione e alla razionalizzazione delle attività di rete: oggetto della fase pilota sono stati i bonifici. «Abbiamo introdotto nuovi comportamenti operativi utilizzando l'infrastruttura messa a disposizione da un fornitore di servizi e già utilizzata in azienda per altre funzioni – racconta Debidda – anche per comprendere quanto il percorso avviato fosse efficace. I risultati ottenuti hanno confermato la strategicità

Piattaforma nata dalla collaborazione con Kofax

In questa fase, BPM si è avvalsa di un contributo determinante da parte di Kofax, «un partner esperto e affidabile – afferma Debidda – che ci ha fornito una soluzione, Kofax Web Capture, in grado di contribuire in tempi molto rapidi al riconoscimento dei dati scansionati e all'abbattimento dei tempi di lavorazione e di trasporto fisico. Proprio dalla collaborazione con Kofax è nata la nostra piattaforma target di dematerializzazione, avviata con un progetto nell'ambito degli effetti di portafoglio e di anti-

cipo fatture. Messa a disposizione di tutta la rete nel giro di tre mesi, la piattaforma ha eliminato tutta la carta prodotta dalla rete in questo ambito: il sistema Kofax riduce la necessità di lavorazione manuale e conseguentemente i tempi si sono drasticamente ridotti. I tempi medi di lavorazione delle pratiche cartacee, comprensivi della spedizione, non erano mai inferiori ai tre giorni lavorativi: oggi il 60% delle pratiche di anticipo fatture viene lavorato in giornata e il restante 40% il giorno successivo. Con un sensibile vantaggio e apprezzamento da parte del cliente impresa, che vede un miglioramento nel servizio offerto dalla banca».

Una cabina di regia nello Smart Center

La gestione delle pratiche oggetto di dematerializzazione è totalmente accentrata e avviene sotto il completo controllo e monitoraggio di una funzione collocata all'interno dello Smart Center: un applicativo ad hoc consente di distribuire la pratiche e di monitorare l'andamento della produzione. «Abbiamo introdotto una cabina di regia – prosegue Debidda – in grado di indirizzare le lavorazioni verso il personale interno che è dislocato su differenti poli territoriali o, in caso di picchi o lavorazioni straordinarie, su società di servizio esterne. Il workflow delle pratiche prevede differenti stati e conseguenti responsabilità e possibilità

di ricicli verso le agenzie della rete commerciale per il completamente e l'autorizzazione».

L'ampliamento del progetto nei prossimi mesi

I risultati ottenuti hanno portato alla definizione di un piano dettagliato di interventi e di ampliamento del progetto nei prossimi mesi. «Oggi possiamo raccontare una storia di successo – commenta Debidda – grazie alla nostra struttura di Information Technology e al contributo fondamentale della nostra Direzione Organizzazione, che ha pensato e definito con noi un nuovo modo di lavorare ma soprattutto si è fatta promotrice del cambiamento presso la Rete Commerciale. In futuro prevediamo azioni di consolida-

mento strutturale attraverso una operazione di porting dei bonifici sulla piattaforma target di Kofax, così da consentirci di aggiungere ai benefici puri della dematerializzazione, con i tempi di trasporto, anche i vantaggi derivanti dalla riduzione dei tempi di acquisizione manuale dei dati. Altri interventi riguarderanno l'implementazione dei nuovi processi, a cominciare dalla dematerializzazione di F23 e F24. È poi in fase di attivazione, presso lo Smart Center, una funzione di Document Management, che si proporrà quale presidio unico per tutte le possibili iniziative aziendali di dematerializzazione e di gestione dematerializzata».

A.G.

COME CAMBIA L'IDENTITÀ DEL BACK OFFICE

Il progetto Smart Center rientra in una trasformazione più generale delle strutture e del business della banca. Un cambiamento radicale che investe anche il back office: una funzione marcatamente "operativa" ma che può comunque giocare un ruolo da protagonista nel cambiamento aziendale. «Volevamo modificare un paradigma consolidato e pensare a una struttura di back office allineata ai processi di business – conferma Debidda. Questo richiede un cambiamento dei comportamenti di strutture e persone, un cambiamento culturale importante. La nostra struttura mantiene una natura profondamente operativa: oggi lavoriamo però in un contesto di cambiamento, di cui la dematerializzazione è una delle componenti, per diventare un centro di eccellenza. A tendere, l'eliminazione della carta porterà alla riduzione delle attività manuali e dei necessari controlli su di essa, spostando la nostra attività verso il governo dei processi e il controllo della qualità».