



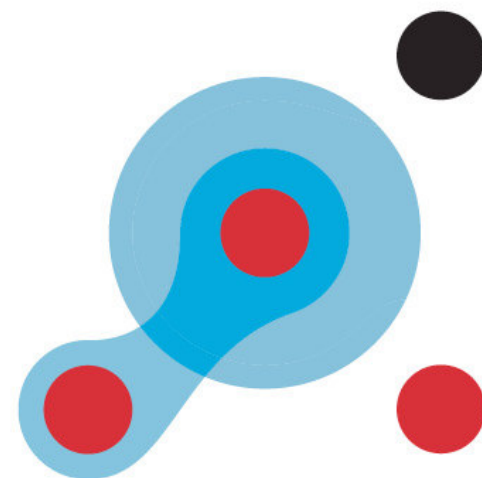
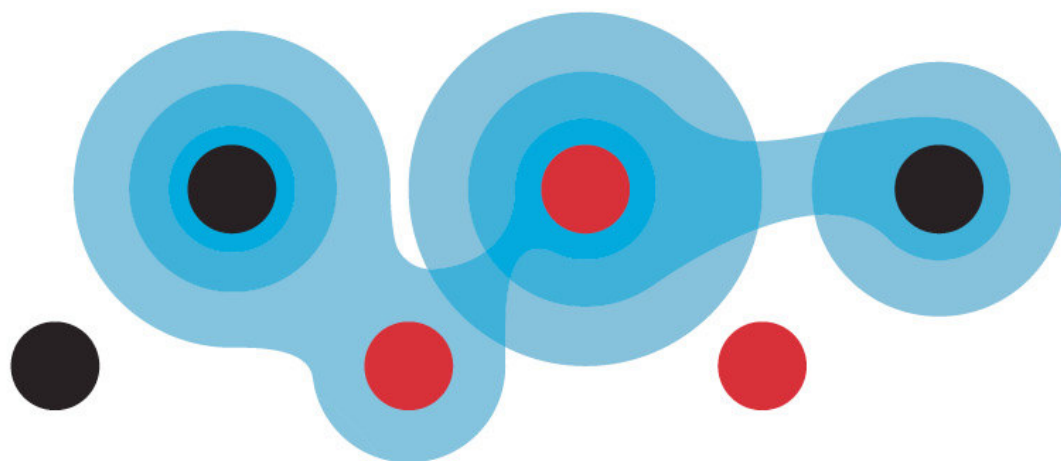
Business Agility Now!

Verso un modo di lavorare
più intelligente.

Alcune esperienze progettuali significative

Elisabetta Fisauli –

Financial Services Customer Care & Insight

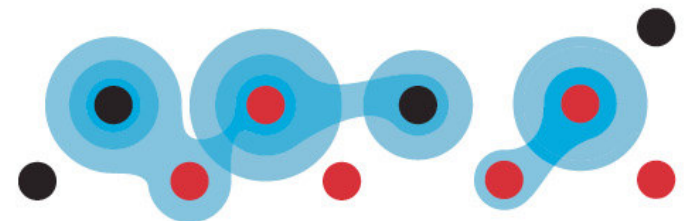


Milano, 17 Marzo 2010

Agenda

Esperienze di efficientamento dei processi di back office

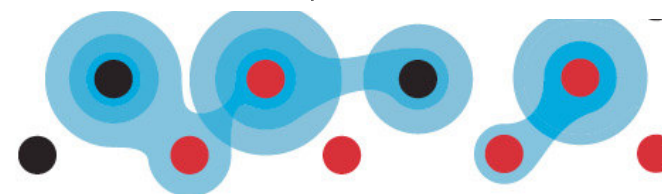
Esperienze di ottimizzazione e trasformazione dei processi di erogazione del credito



Non solo automazione dei processi, ma una reale trasformazione innovazione graduale ...su miglioramenti continui



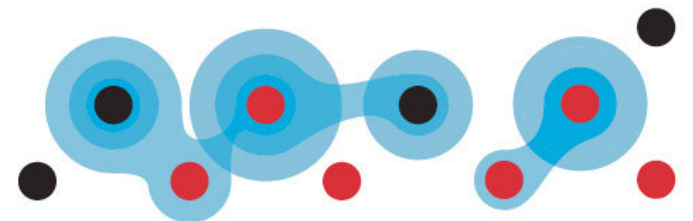
Iniziativa	Saving	Caratteristiche 'as is'	Caratteristiche 'to be'	Ambito di applicazione
Miglioramento continuo con LSS	5-5%*	Variabilità del processo Attività a basso valore Serialità	Semplificazione Standardizzazione doc e attività Specializzazione attività Parallelizzazione	In ogni area dell'organizzazione
Efficientamento processi	10 - 20%	Passaggi onerosi tra ambienti applicativi Gestione documentale cartacea Disomogeneità operativa Basso riuso Discrezionalità controlli	Integrazione tra attività Automazione attività e gestione documentale Omogeneità prodotto/canale Riuso Flussi di attività guidati Notifiche automatiche	Are del Back office (human task e di documentazione cartacea , lead time elevati)
Trasformazione Processi	15 - 20%	Enfasi operativa No visione univoca del cliente Impostazione Monocanale Lenta introduzione nuovi pd Compliance	Orientamento customer centric Multicanale/Intercanale Flessibilità prodotti / canali/ offerte Integrazione controlli	Processi rilevanti alta flessibilità business e compliance



Agenda

Esperienze di efficientamento dei processi di back office

Esperienze di ottimizzazione e trasformazione dei processi di erogazione del credito





L'automazione dei Back Office di una primaria istituzione finanziaria italiana – identificazione dei processi prioritari

Mappa dei processi in scope

Product Process	Descrizione Attività	Assistenza e consulenza		Controllo contabile		Data Entry		Data Entry che richiedono anal.		Investigazioni		Rimozione an.		Grand Total				
		alto	basso	alto	basso	alto	medio	basso	medio	alto	medio	alto	basso					
Agevolazioni su Finanziamenti	Gestione delle attività amministrative			4						12				12				
Agevolazioni su Finanziamenti/Segreteria Crediti	Verifica posizione e liquidazione contributi									10				10				
Amministrazione Finanziamenti - VR	Assistenza per ricerche e reclami													10				
Anagrafe Italia	Assistenza clienti su finanziamenti	10							1	1				1				
	Aggiornamento dei anagrafici secondari													3				
	Gestione richieste anagrafiche (TOL e Ticket tel.)	3								5				3				
	Gestione unificazioni e fusioni													12				
	Insediamento/eliminazione/trasferimento rapporti													28				
	Sistemazione anagrafiche													12				
Assegni Estero	Gestione reclami											12		12				
	Gestione assegni											6		6				
	Impagati rimesse anno													12				
	Impagati rimesse in partenza													8				
	Scarti sconsigliati													8				
Assegni Italia	Sistemaz. assegni e documenti scartati, anomali													4				
Back Office UCFin	Gestione contratti carte Lufthansa/Kataweb						6	6					4	6				
	Gestione incasso							20						20				
Bonifici Estero	Insediamento Bonifici							77						77				
	Investigation Bonifici													52				
Bonifici Italia	Controlli Contabili						20							20				
	Insediamento Bonifici							4						4				
	Storno Bonifici													6				
	Verifiche e Controlli													22				
Cambi e Depositi	Reclami Cambi e Depositi													26				
Carte bancarie	Gestione contenzioso													18				
	Presidio Fidi Bancaromati manuale													5				
Cassa Unica Centrale	Gestione bancomat estero						64							64				
	Gestione richieste euro sovvenzioni e ritiri													44				
Centrale Rischi	Comunicazioni anagrafiche ricevute da BI / ISA													6				
	Comunicazioni relative agli importi da Banfit													12				
	Mes anagrafici giornalieri per Banca d'Italia													9				
Certificazioni	Certificazioni di Bilancio Clientela													23				
	Certificazioni per Successioni													8				
	Presidio attività certificazioni													23				
	Referenze bancarie													11				
Contabilità Finanziamenti VR	Chiusura mensile							9						9				
	Controlli quotidiani													7				
	Controllo sulle segnalazioni di vigilanza Siaba													4				
	Elaborazione rate													3				
	Gestione e rendicontazione Prestiti ad onorem													22				
	Gestione Modelli contabili													4				
	Rendicontazione mutui cartolarizzati													8				
	Rendiconto contabile													2				
Conti Correnti - controlli contabili	Controlli procedurali giornalieri e trimestrali													10				
	Ricalcoli aritmetici													5				
	Riscampa E/C													22				
Effetti Cartacei/Incassi Elettronici	Disp.m su effetti e assegni - Effetti ritirati													5				
	Insediamento e controllo disposizioni													16				
	Ricerca e sistemazioni													2				
Fatture passive	Registrazione in procedura													12				
Finanziamenti in Pool	Gestione operazioni Factoring													17				
	Pool - Gestione scadenza rata													20				
Garanzie	Controllo e carico garanzie personali e cambiali													60				
GDO - Gestione Grande Distribuzione	Gestione versamenti assegni Grande Distribuzione													10				
	Gestione versamenti di contante GDO													15				
Help Desk UCFin	Assistenza offline													6				
	Assistenza online													8				
	Gestione fax e check documentale													18				
Indagini Penali e Accertamenti Fiscali	Gestione provvedimenti Fiscali													13				
	Gestione provvedimenti Locali													30				
	Penali e indagini L.74/02 art. 10 e L. 197 art. 3													48				
	Richiesta documentazione prov Penali													38				
	Verifica risultanze provvedimenti fiscali													12				
Middle Office Operazioni Sportello	Esecuzione operazioni di sportello													16				
Menu	Assistenza raccolta ai punti													9				
	Controlli incrociati mutui retail													6				
	Controllo di qualità													24				
	Controllo documenti stipula													4				
	Controllo elettronico perizie													14				
	Estinzioni anticipate													2				
	Gestione deltaghe e scatti su mutui													15				
	Predisp. stipula mutui retail													20				
	Pre-disposizione documenti stipula													45				
	Stampa a mod.doc. stipula													8				
Spunta Conti Banche	Gestione Rilievi													240				
	Gestione spunta conti													168				
Trasferimenti	Gestione pre-impagamento													4				
	Gestione Ricariche													11				
	Ritiro Tiroi													28				
Utensili/edibili e accrediti vari	Gestione Ricerche													14				
	Gestione supporti cartacei/magnetici													21				
Verifiche e quadrature contabili rete	Controllo delle squadre di cassa													12				
	Controllo delle quadrature di cassa valute													4				
Grand Total		21	15	401	8	5	49	7	6	20	506	37	514	527	20	33	151	1678

- Interviste condotte con i Responsabili di Settore dei Back Office e con i Process Owners per identificare i processi in scope:
 - Mappatura e analisi di processo con identificazione delle attività sottostanti, degli FTE assorbiti e dei principali KPI
 - Identificazione dei processi che portano maggiori saving a valle di interventi di automazione e dematerializzazione
 - Prioritizzazione degli interventi di automazione sulla base dei savings attesi
 - Definizione di un modello e sistema di monitoraggio delle performance di processo



Gestione ordini di pagamento (bonifico, RIBA, F24) - efficientamento mediante automazione e smaterializzazione delle disposizioni di pagamento decanalizzate sul Back Office

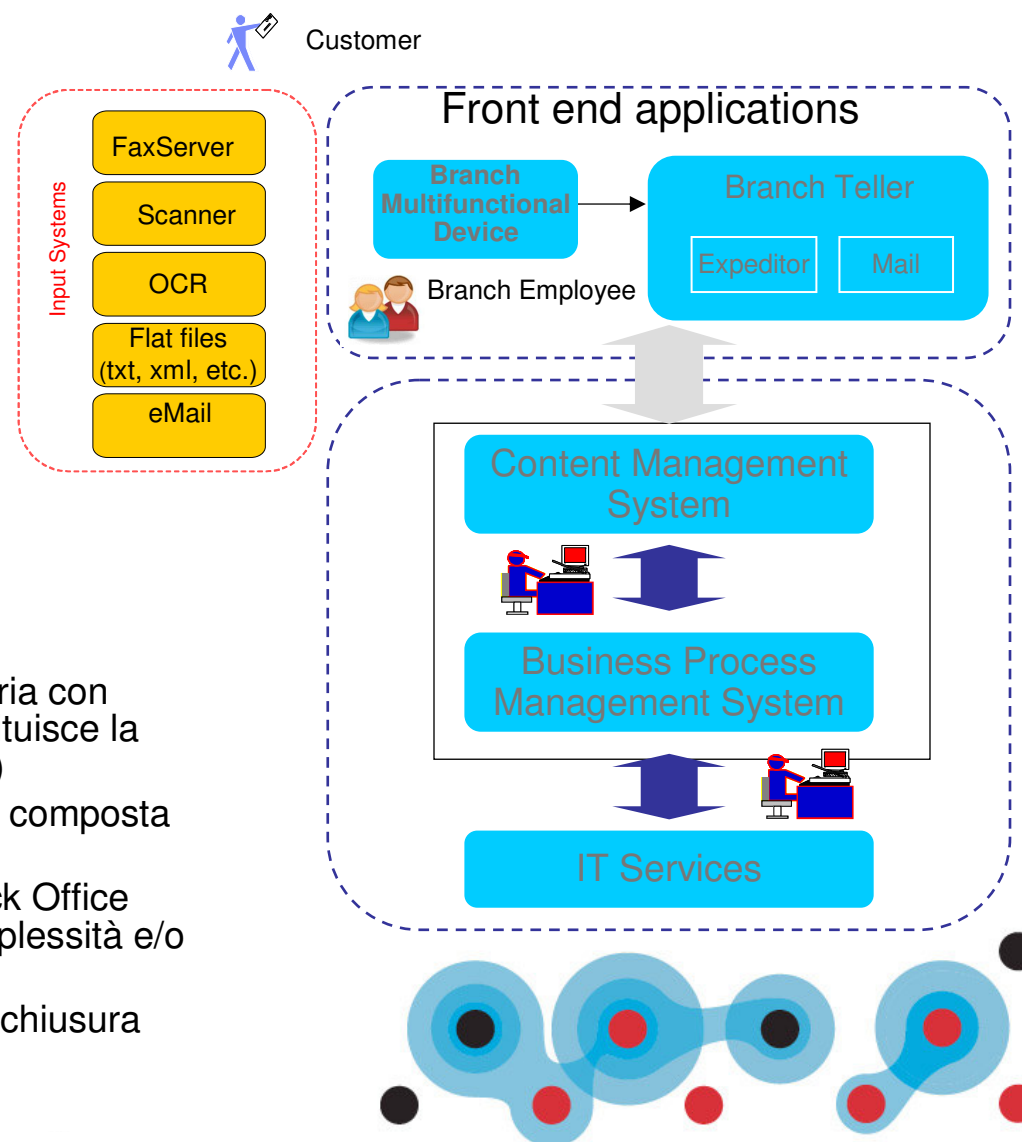


Obiettivi

- Riduzione dei documenti cartacei inviati dalle filiali ai Back Office per l'esecuzione delle operazioni di pagamento
- Riduzione del lead time dalla disponibilità della richiesta in filiale all'effettuazione dell'operazione nei sistemi della Banca
- Riduzione dei rischi operativi
- Gestione ottimale dei picchi di lavoro con virtualizzazione delle attività

Modalità

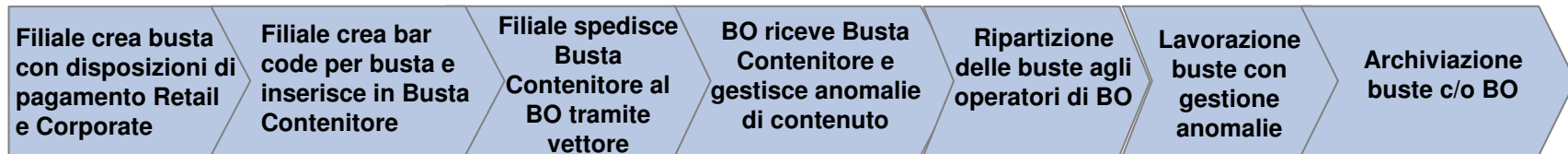
- Scansione dei documenti/accompagnatoria con immagine in formato elettronico che sostituisce la copia cartacea (creazione Busta Digitale)
- Inoltro al Back Office della Busta Digitale composta da immagini e metadati
- Presa in carico da differenti unità del Back Office della Busta Digitale a seconda della complessità e/o del carico di lavoro (specializzazione)
- Lavorazione, gestione stati della busta e chiusura
- Monitoring e reportistica sulle lavorazioni



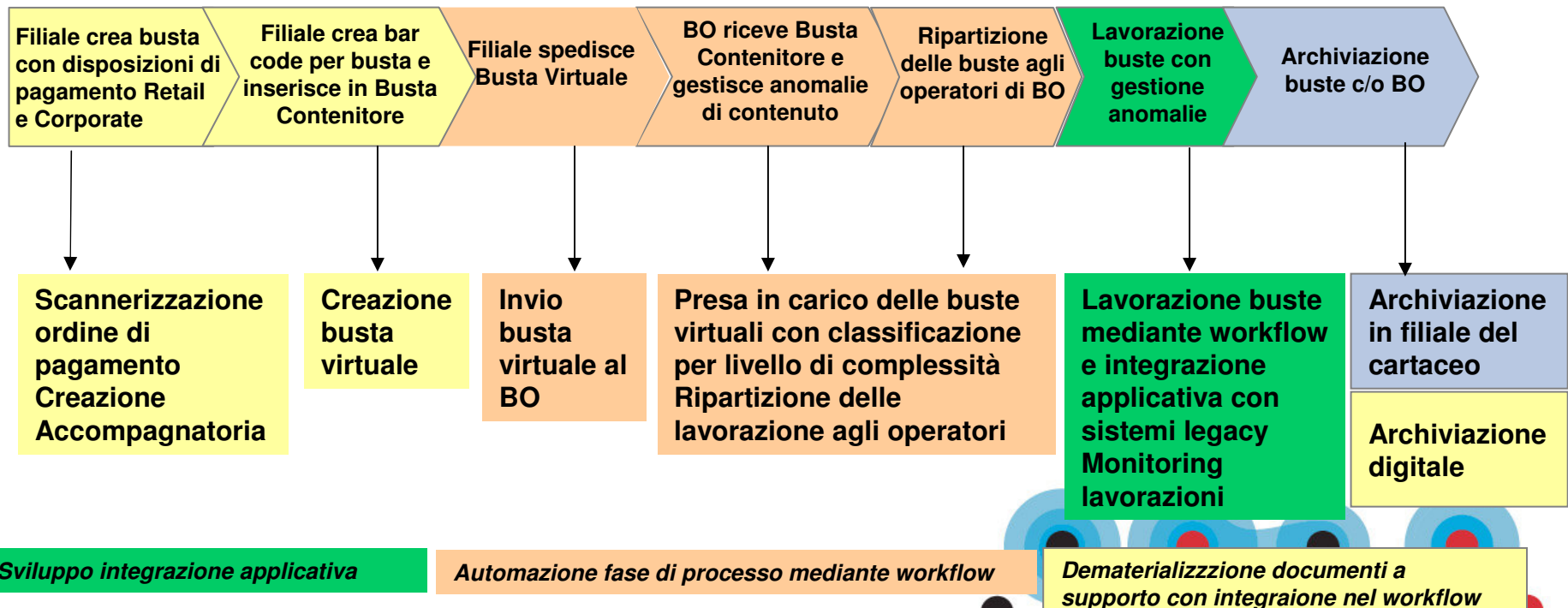
Gestione ordini di pagamento - dematerializzazione e automazione del processo decanalizzato sul Back Office per aumentare l'efficienza operativa e la compliance



AS IS:



TO BE: Processo guidato con tracciatura del flusso d'esecuzione

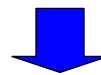
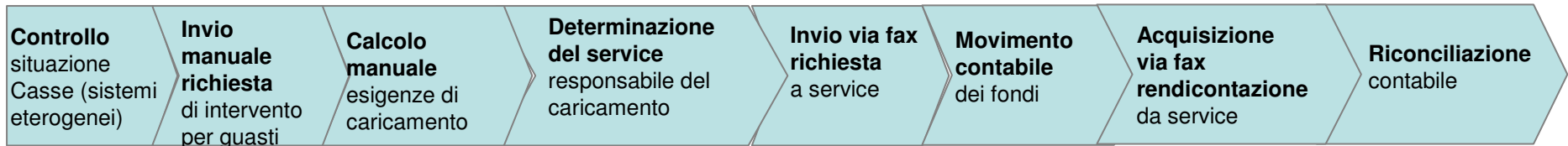


Gestione Caricamento Casse Automatiche e Rendicontazione

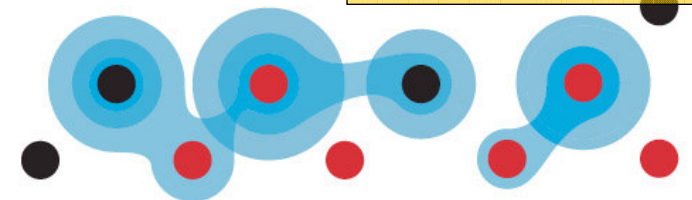
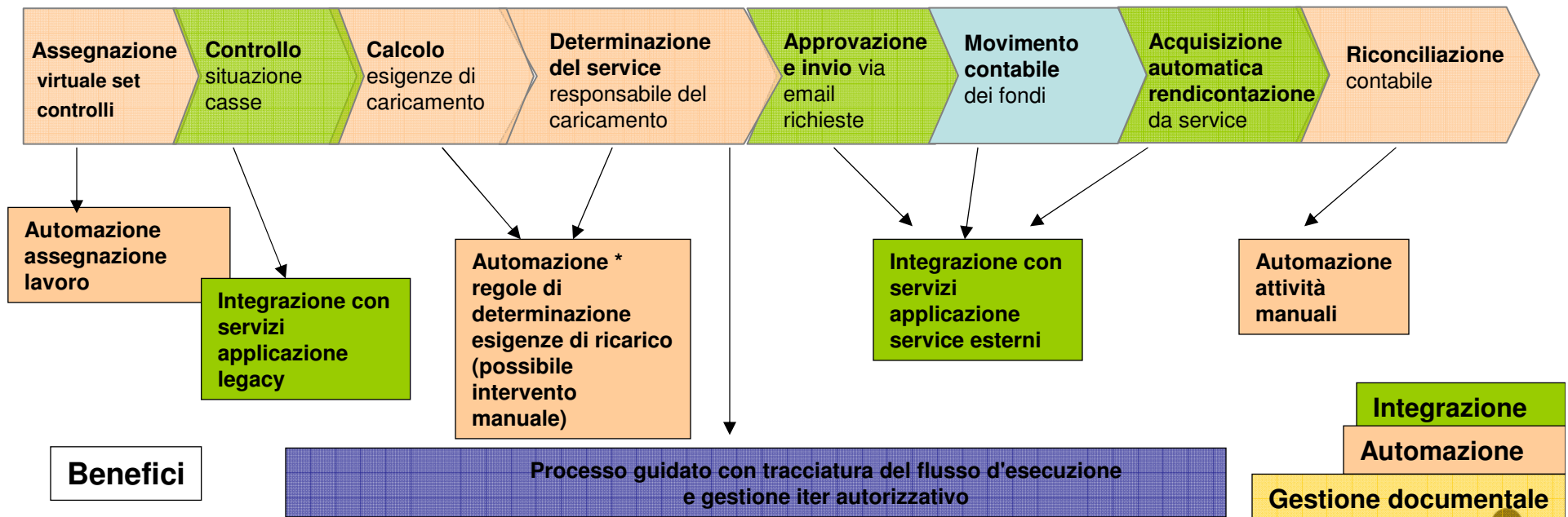


As-is

Obiettivi : Efficienza operativa



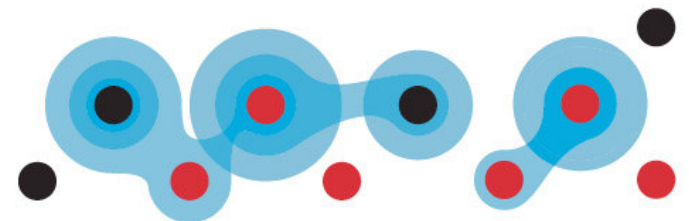
To-be



Esempio regole di determinazione esigenze di ricarica (Business Rule: Ilog Implementation)



Status	Rule
Anomaly Suspect	<p>If any of the following conditions is true :</p> <ul style="list-style-type: none"> - the last disbursement of the ATMi more than 24 hours ago - Resid-Amnt QuantityOfSize[1] of the ATMi is at least 3 * Resid-Amnt QuantityOfSize[2] of the ATMi - Resid-Amnt QuantityOfSize[2] of the ATMi is at least 3 * Resid-Amnt QuantityOfSize[1] of the ATMi <p>then finalize status of the ATMi to "ANOMALY" ;</p>
Under Load Threshold	<p>If Total Residual Amount of the ATMi is at most (min load amount of the ATMi / coefficienteDiLoad) and the riv request tstamp of the ATMi is before or the same as the ats last load tstamp of the ATMi</p> <p>then finalize status of the ATMi to "UNDERTHRESHOLD" ;</p>
Under Load request already active	<p>If Total Residual Amount of the ATMi is at most min load amount the ATMi / divCoefficienteRicarca and the riv request tstamp of the ATMi is after the ats last load tstamp of the ATMi</p> <p>Then finalize status of the ATMi to "PENDINGLOAD";</p>
Blocked	<p>If the data di sblocco of the ATMi is after now Then finalize status of the ATMi to "BLOCKED" ;</p>



Gestione richiesta copia assegni troncati e non provenienti dal Gruppo, da altre Banche, da Ufficio Legale

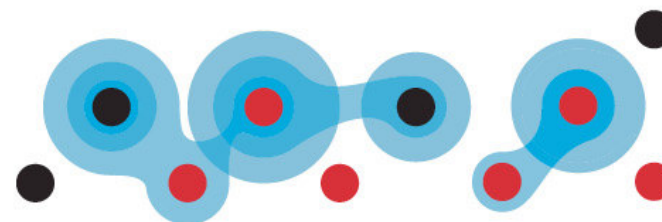


Obiettivi

- Aumento della produttività individuale per fronteggiare aumento dei volumi
- Migliorare servizio ai clienti
- Migliorare risposte a ufficio legali
- Disintermediare il back office ove possibile (archivi ottici presso il service)

Modalita'

- Standardizzare e automatizzare la comunicazioni tra filiali e back office e con i service
- Automatizzare controlli e determinazione service
- Evitare reinserimento dati e attività a basso valore aggiunto

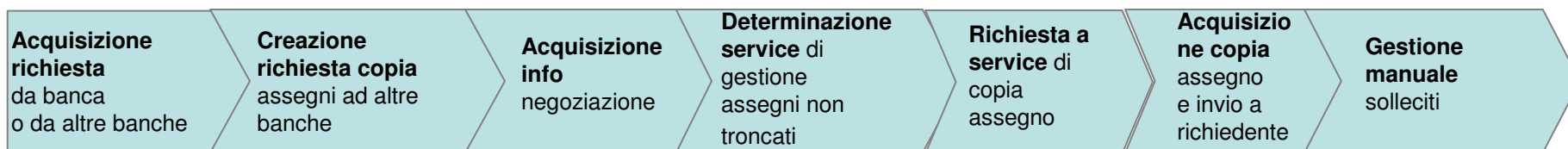


Gestione richiesta copia assegni troncati e non provenienti dal Gruppo, da altre Banche, da Ufficio Legale

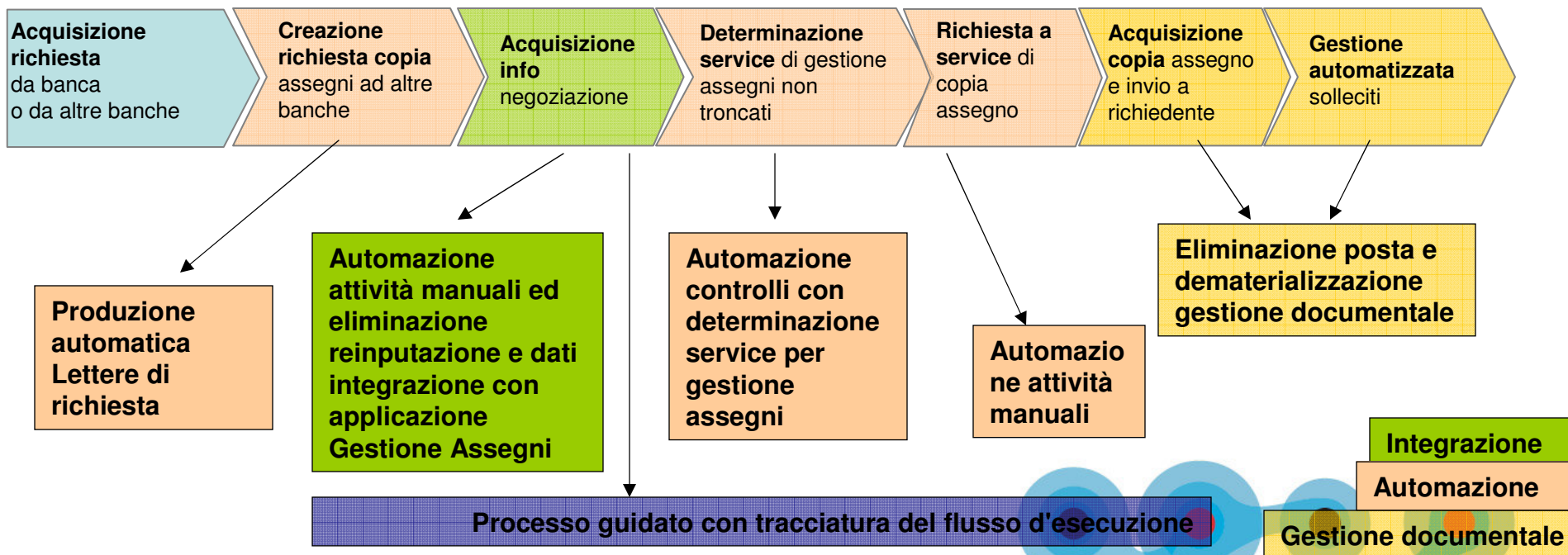


As is

Obiettivi : Efficienza operativa / Customer care / Compliance per richieste ufficio legale



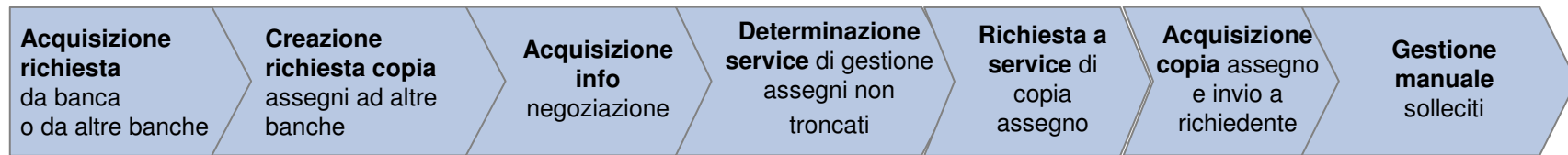
To be



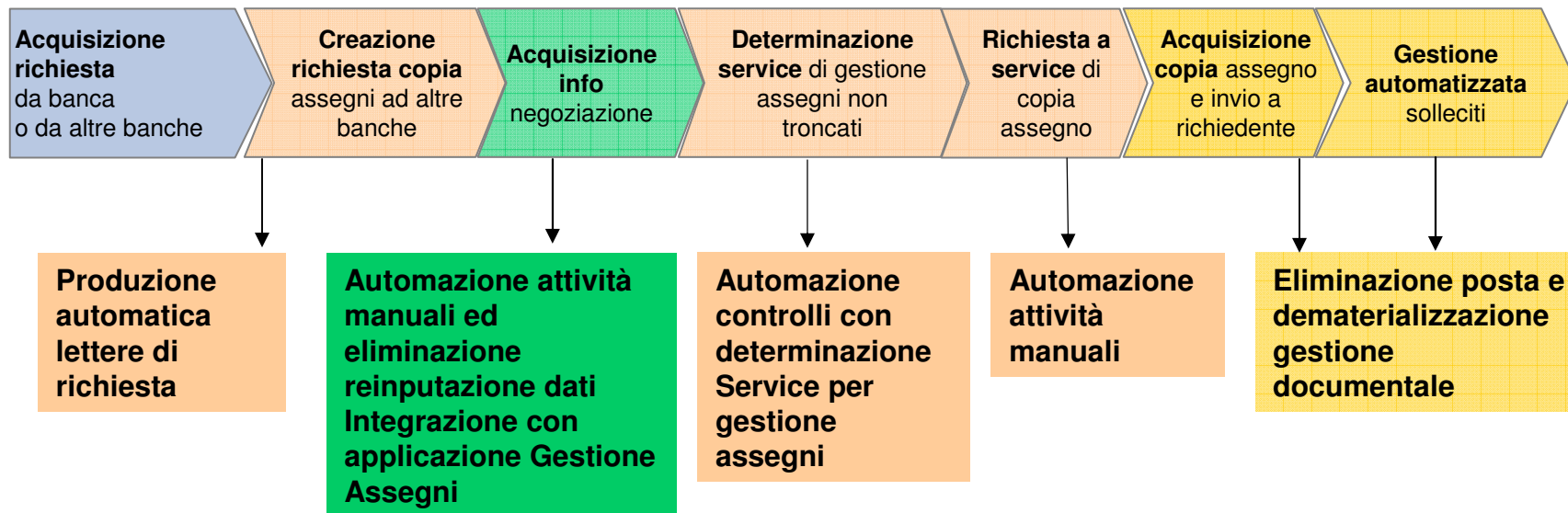
Assegni Italia - gestione richiesta copia assegni troncati e non provenienti dal Gruppo, da altre Banche, da Ufficio Legale per aumentare l'efficienza operativa, la customer satisfaction e la compliance



AS IS



TO BE: Processo guidato con tracciatura del flusso d'esecuzione



Sviluppo integrazione applicativa

Automazione fase di processo mediante workflow

Dematerializzazione documenti a supporto con integrazione nel workflow



Acquisizione Garanzie (Fidejussioni e Pegni)

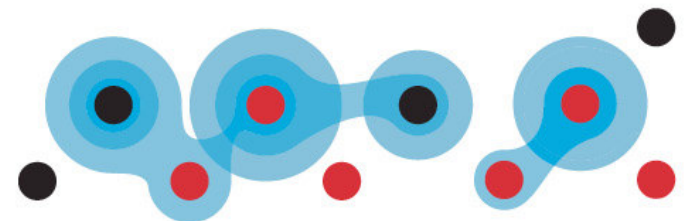
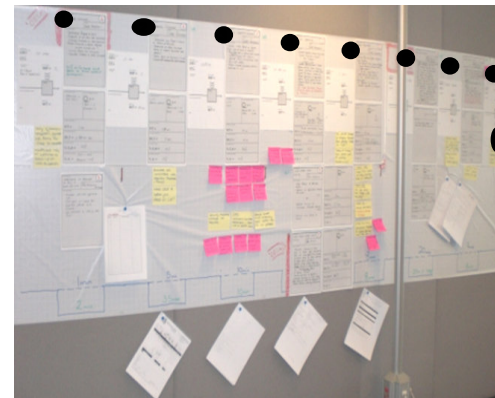


Obiettivi

- Aumento della produttività individuale
- Virtualizzazione delle attività
- Completezza e correttezza documentazione a fini di compliance
- Riduzione costi manutenzione applicativa (gestione DB locale)
- Delocalizzazione attività back office in paesi a basso costo del lavoro

Modalita'

- Integrazione applicativa ed eliminazione di attività a basso valore aggiunto
- Automazione controlli e comunicazioni (lettere di rilievo)
- Integrazione con sistema documentale

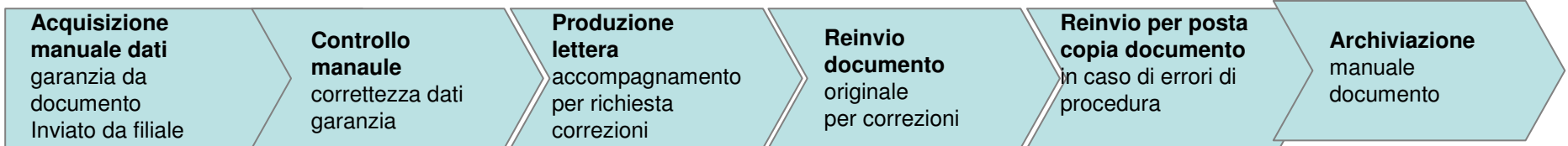


Acquisizione Garanzie (Fidejussioni e Pegni)

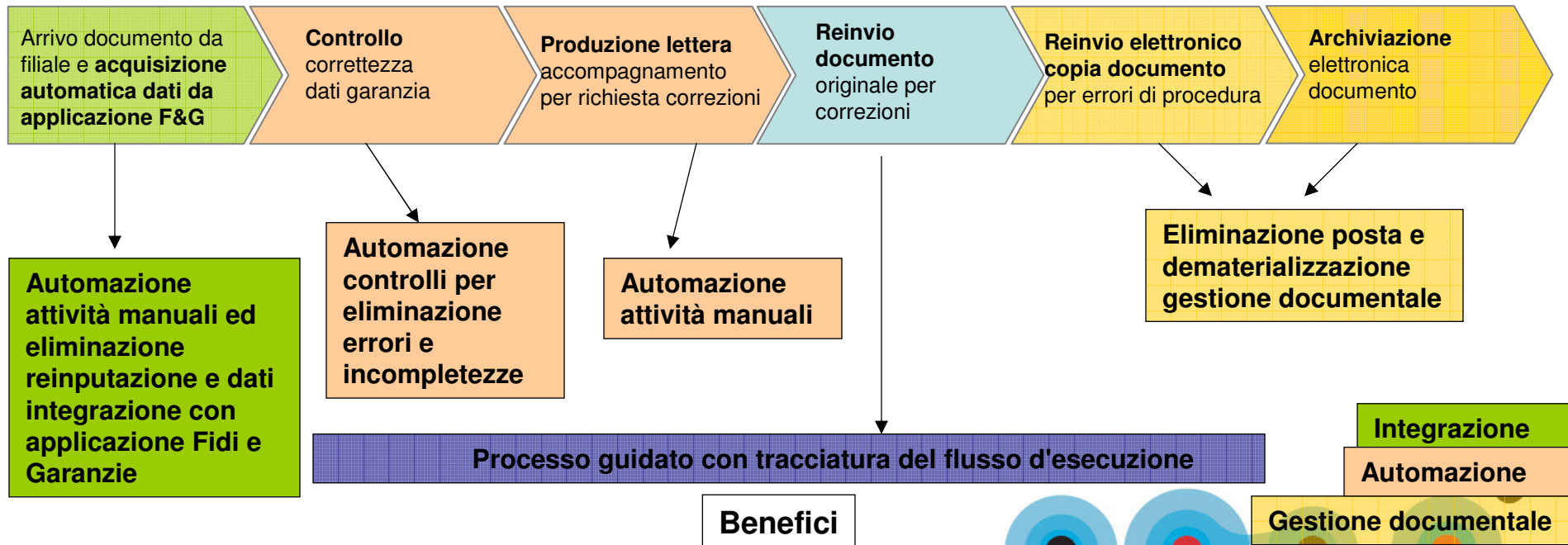


As is

Obiettivi : Compliance / Efficienza operativa



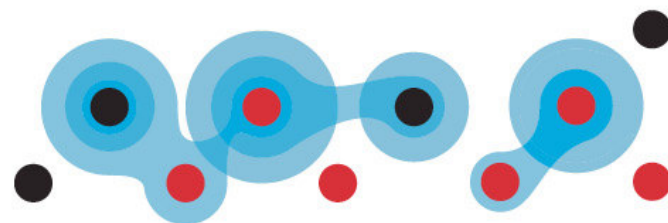
To be



Agenda

Esperienze di efficientamento dei processi di back office

Esperienze di ottimizzazione e trasformazione dei processi di erogazione del credito



Gestione processo di istruttoria ed erogazione dei mutui

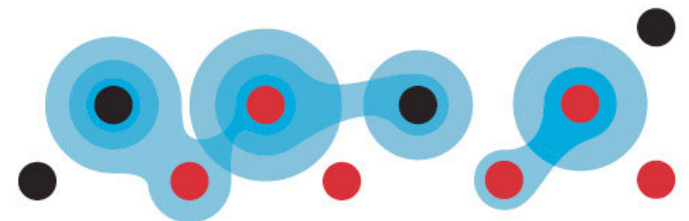
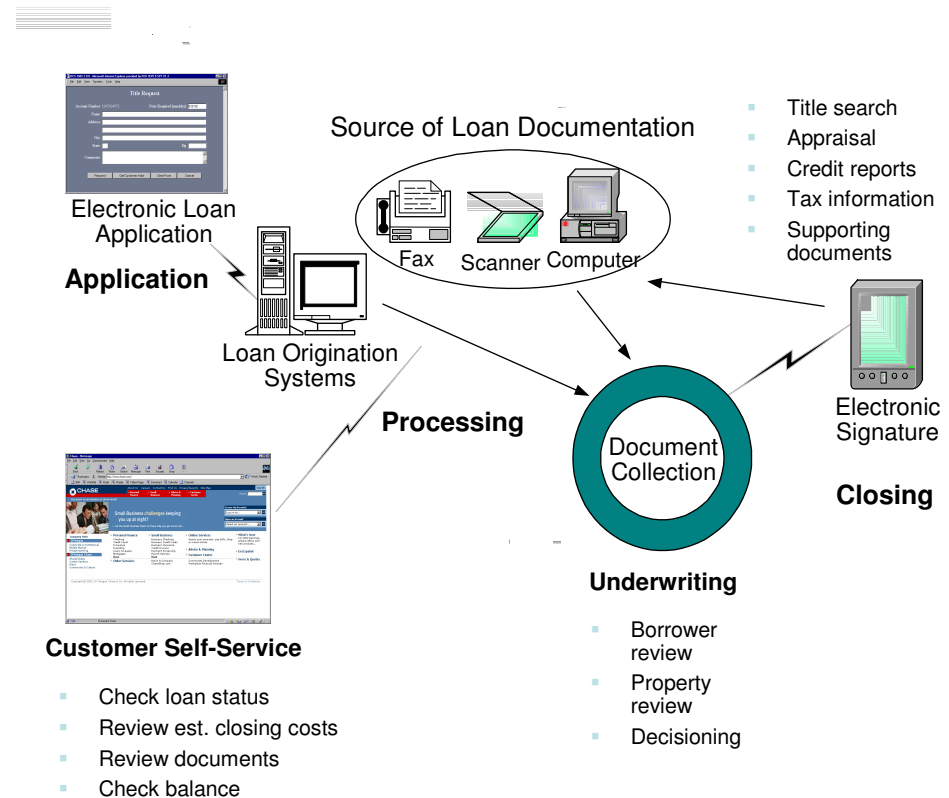


Obiettivi

- Aumento della produttività e riduzione dei costi operativi per far fronte alla crescita dei volumi
- Riduzione dei tempi di erogazione e miglioramento del servizio ai clienti
- Aumento dei ricavi (facilitare cross selling) (10%)
- Omogeneizzazione processo sui diversi canali e integrazione tra canali
- Miglioramento della compliance alle normative

Modalita'

- Automazione delle attività di controllo e decisionali
- Automazione delle attività di cross selling
- Integrazione tra i sistemi (inclusi i sistemi di fronte end dei canali)
- Introduzione del workflow per gestire i punti di controllo e tracciare le attività
- Inserimento della gestione documentale



Trasformazione del processo di Erogazione del Credito utilizzando i modelli di riferimento dei processi bancari IFW di IBM



1. Identificazione cliente
2. Scelta Prodotto
3. Consegna e ritiro documentazione preliminare (patti chiari, trattamento dati personali)

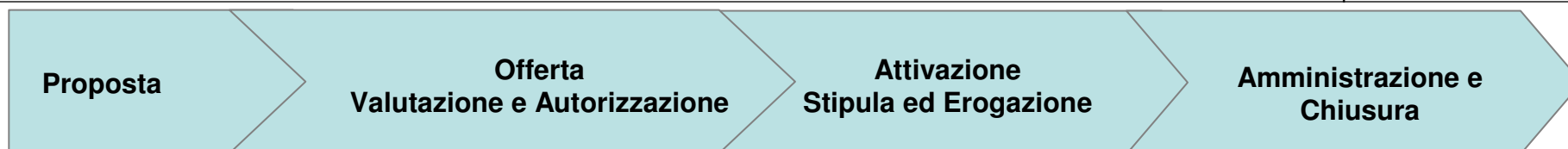
1. Valutazione affidabilità cliente (es: banche dati esterne)
2. Acquisizione documentazione garanzie
3. Relazione con periti/notai
4. Controllo documentazione garanzie (reddito/bilancio, perizie, atti notarili)
5. Raccolta firma cliente

1. Formalizzazione domanda ed invio ad organo deliberante
2. Preparazione delibera di affidamento
3. Definizione delle modalità di erogazione
4. Effettuazione delibera

1. Stipula contratto di finanziamento
2. Erogazione finanziamento
3. Archiviazione documentazione

1. Gestione pagamento rate
2. Gestione contributi (e rapporti enti agevolanti)
3. Gestione variazione tassi
4. Controlli e monitoraggio
5. Assistenza, ricerche e reclami
6. Estinzione anticipata
7. Chiusura pratica

AS IS



1. Identificazione cliente attivo / potenziale
2. Analisi esigenze
3. Preventivi e simulazioni
4. Selezione Prodotti base e Accessori
5. Gestione documenti proposta

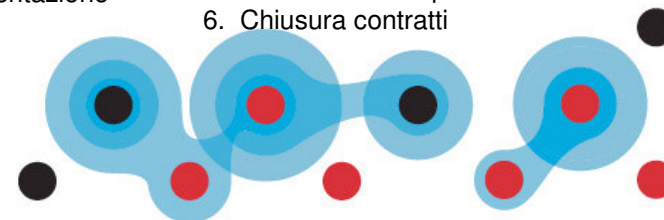
1. Acquisizione e controllo documentazione
2. Controlli KYC e AML
3. Valutazione affidabilità creditizia del cliente (scoring esterni e interni)
4. Controllo documentazione (reddito/bilancio, perizie garanzie, atti notarili)
5. Determinazione Condizioni
6. Pianificazione solleciti

1. Determinazione organo deliberante
2. Definizione delle modalità di erogazione
3. Effettuazione delibera
4. Stipula contratto di finanziamento
5. Erogazione finanziamento
6. Attivazione contratti accessori
7. Archiviazione documentazione

1. Gestione pagamento rate e contributi per agevolazioni
2. Gestione modifiche contrattuali
3. Controlli e monitoraggio
4. Assistenza, ricerche e reclami
5. Estinzione anticipata
6. Chiusura contratti

TO BE

Efficacia - Efficienza – Compliance e Rischi

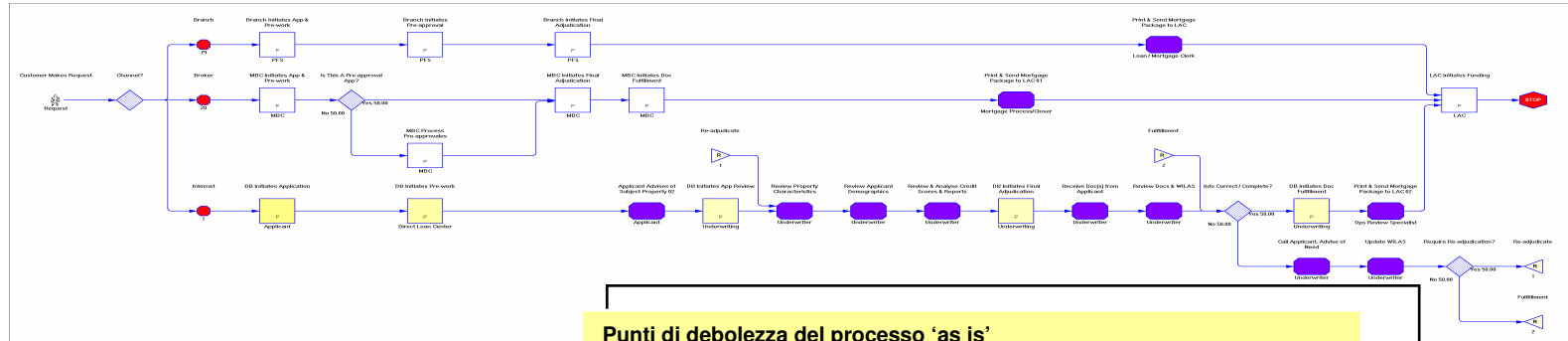


Il caso HSBC Canada

Mortgage Origination

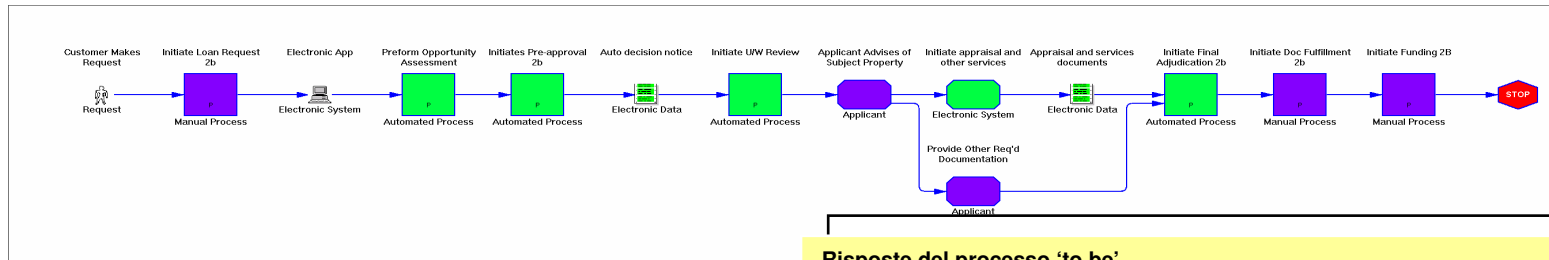


Esempi di ridisegno dei processi di Erogazione dei mutui



Punti di debolezza del processo 'as is'

1. Ogni canale ha processi separati e distinti con tempi e costi aggiuntivi
2. Molte attività manuali ; poca o nessuna integrazione tra i sistemi
3. Pochi punti di controllo del processo
4. Grande ammontare di documentazione cartacea



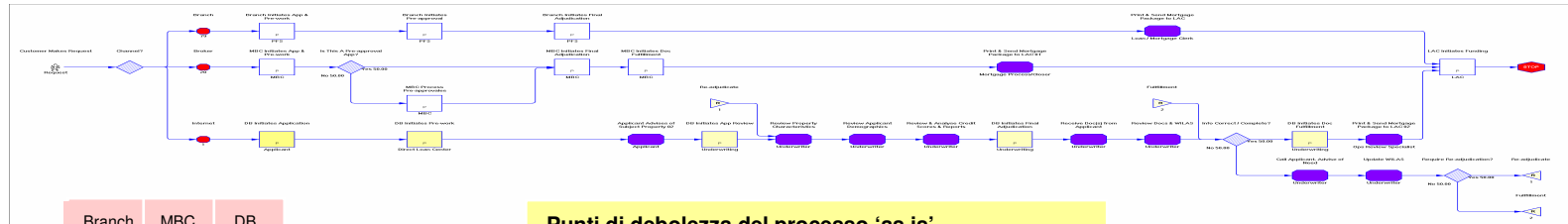
Risposte del processo 'to be'

1. Sviluppo di processi condivisi tra i canali
2. Sviluppo di task automatizzati per ridurre il numero delle attività manuali per ridurre il numero dei processi manuali e aumentare l'integrazione tra i sistemi
3. Aggiunta del workflow per controllare i processi, identificare i colli di bottiglia e tracciare lo status del processo
4. Sviluppata una soluzione complessiva di gestione di gestione documentale per supportare la condivisione dei documenti all'interno e con l'esterno e migliorare la compliance alle normative



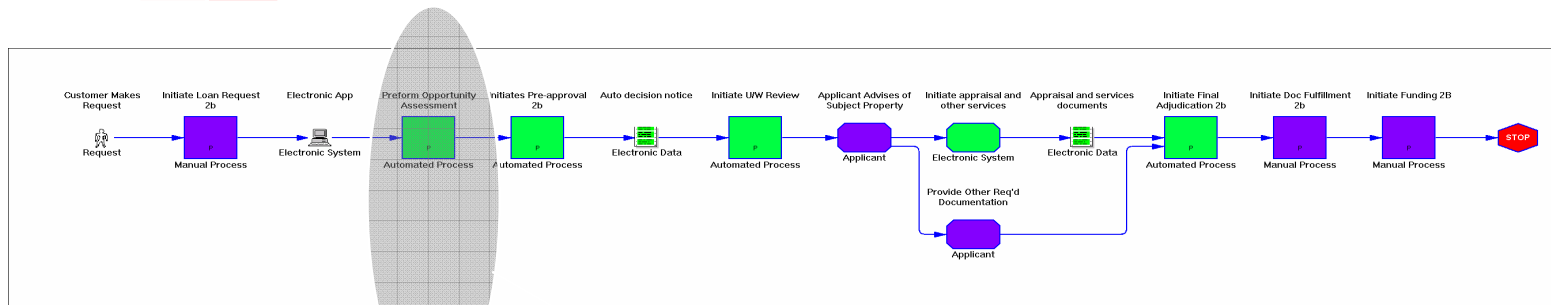
Il caso HSBC Canada

Mortgage Origination



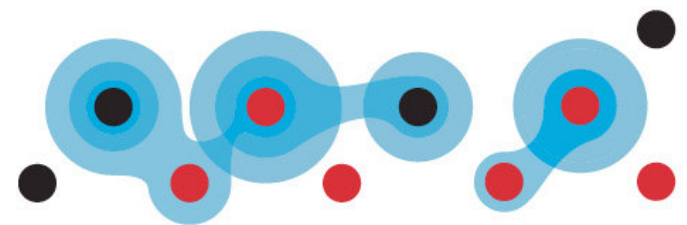
	Branch	MBC	DB
Cost:			
Work Effort:			
Duration:		N/A	
Auto Tasks:			
Manual Tasks:			

Punti di debolezza del processo 'as is'
 1. Mancata identificazione delle attività di prevendita



	All Channels
Cost:	\$0.01
Work Effort:	0.18 mins
Duration:	0.18 mins
Automated Tasks:	5
Manual Tasks:	0

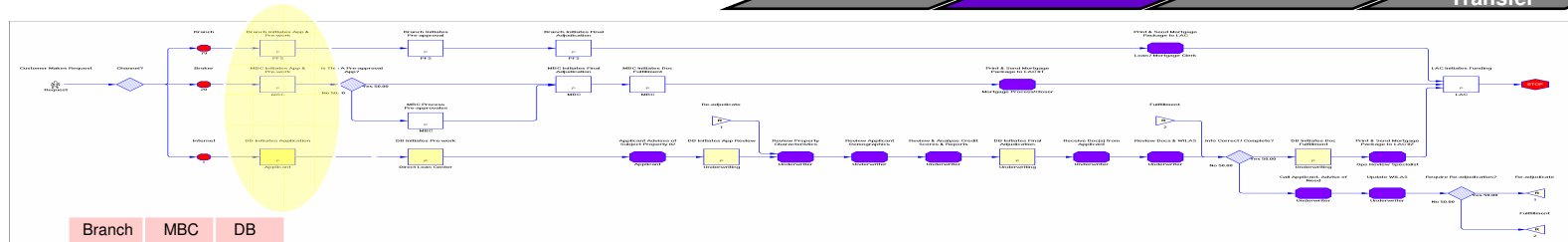
Risposte del processo 'to be'
 1. Questo processo utilizza un modulo automatizzato di valutazione delle opportunità che effettua la richiesta elettronica di credit check e identifica altri prodotti / servizi accessori da includere nel bundle del mutuo



Il caso HSBC Canada



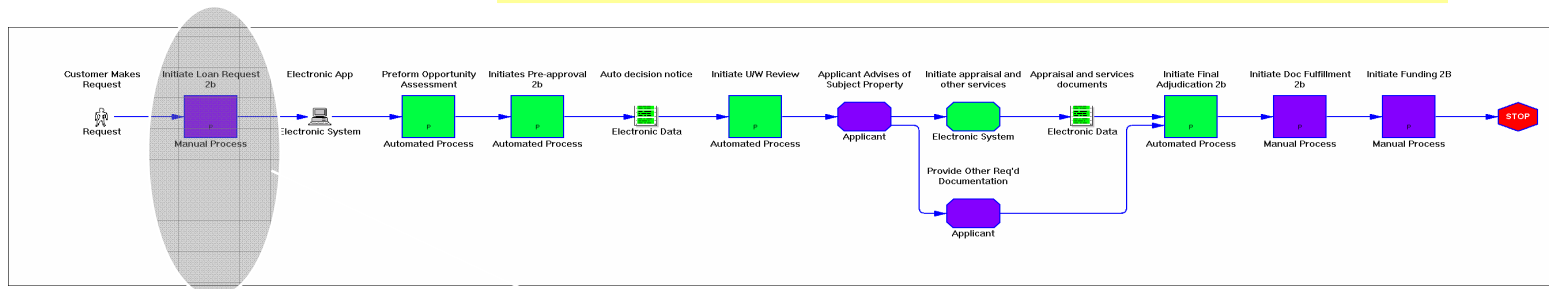
Mortgage Origination



	Branch	MBC	DB
Cost:	\$13.47	\$4.83	\$0.71
Work Effort:	37 mins	15 mins	2 mins
Duration:	1 day	2.5 days	19 mins
Auto Tasks:	0	0	1
Manual Tasks:	8	13	4

Punti di debolezza del processo 'as is'

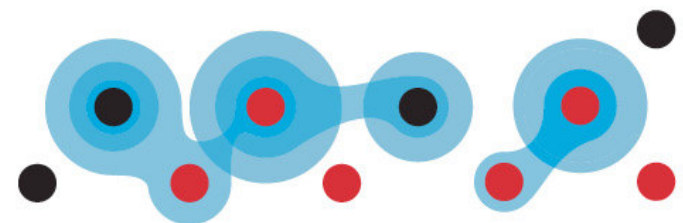
1. Il processo in agenzia richiede che il cliente richieda il mutuo su modulo cartaceo.
2. Le richieste dagli altri tre canali sono stampate e introdotte nel sistema successivamente aggiungendo tempo e aumentando la probabilità di inserire errori o dati mancanti.



	All Channels
Cost:	\$2.79
Work Effort:	6.0 mins
Duration:	6.0 mins
Automated Tasks:	1
Manual Tasks:	5

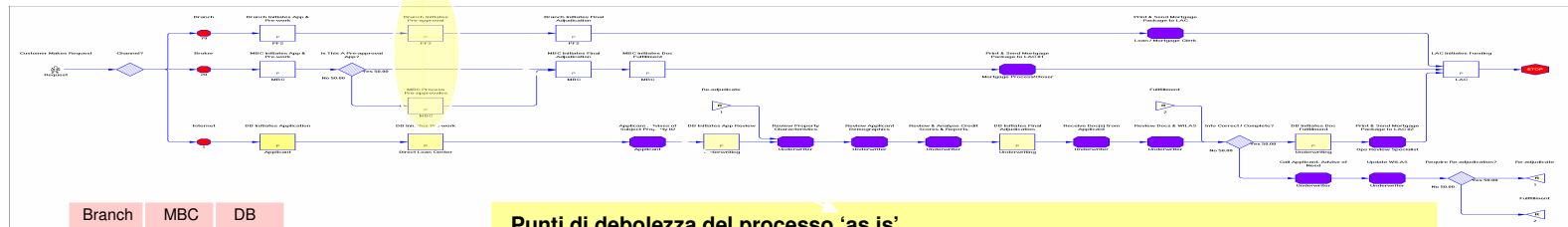
Punti di forza del processo 'to be'

1. La richiesta è inserita per via elettronica su tutti i canali. L'inserimento dei dati è facilitato e controllato: la preapprovazione pu' avvenire in meno di 7 minuti.



Il caso HSBC Canada

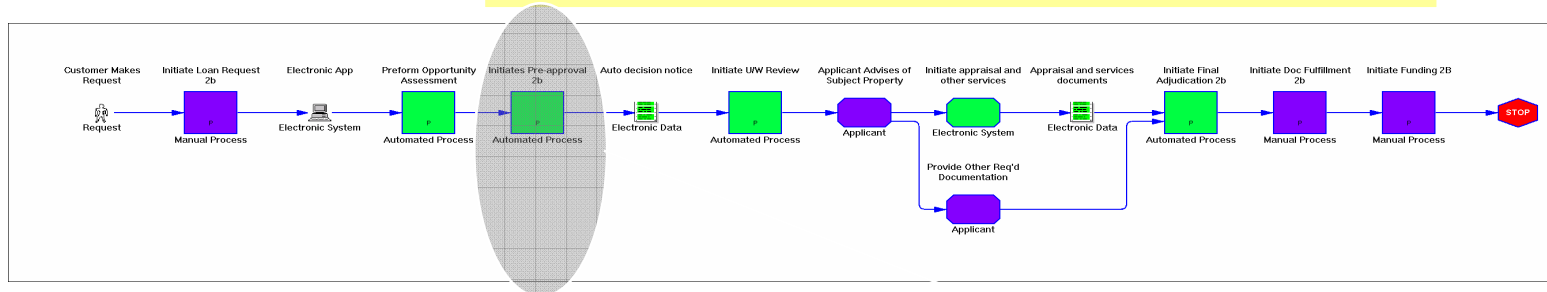
Mortgage Origination



	Branch	MBC	DB
Cost:	\$3.63	\$3.30	
Work Effort:	36 mins	8 mins	
Duration:	5 hrs	1,5 days	N/A
Auto Tasks:	0	1	
Manual Tasks:	9	3	

Punti di debolezza del processo 'as is'

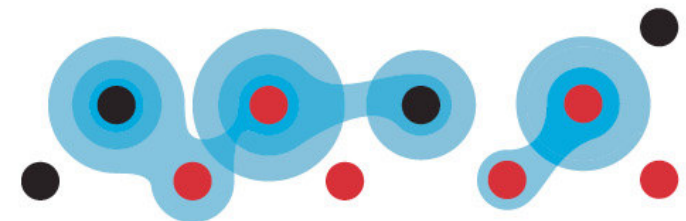
1. La pre-istruttoria in agenzia implica una revisione manuale da parte dell'operatore del credit report e la conseguente decisione di procedere con l'offerta o declinare.
2. Il back office dei mutui è spesso in difficoltà nel rispettare la policy aziendale che prevede di rispondere al broker con una decisione in meno di 4 ore.
3. Le richieste via internet non sono pre-approvate, ritardando l'evasione della richiesta del cliente



	All Channels
Cost:	\$0.03
Work Effort:	0.28 mins
Duration:	0.28 mins
Automated Tasks:	14
Manual Tasks:	0

Le risposte del processo 'to be'

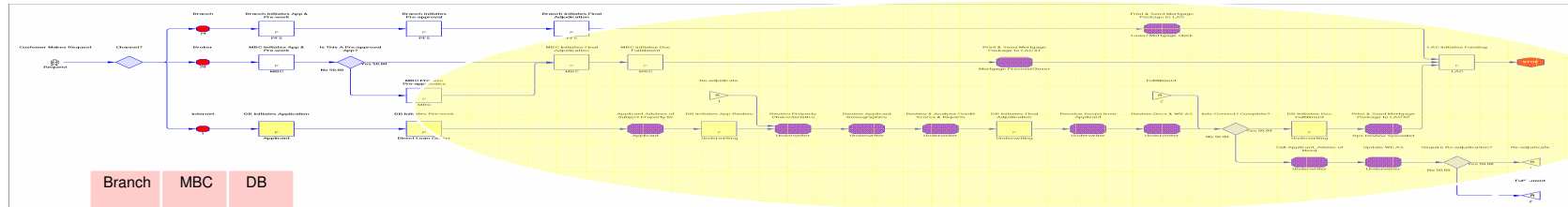
1. Il processo utilizza un motore di regole per automatizzare la decisione in relazione a circa l'80% delle pratiche
2. I sistemi raccomandano elettronicamente altri prodotti accessori che possono fare parte del bundle del mutuo



Il caso HSBC Canada

Mortgage Origination

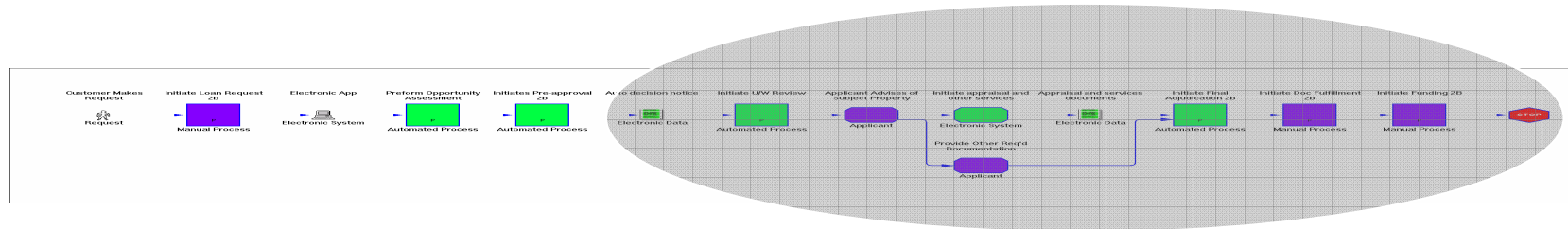
Esempi di ridisegno dei processi di erogazione dei mutui: la fase di attivazione



	Branch	MBC	DB
Cost:	\$83.81	\$80.46	\$80.46
Work Effort:	4.72 hrs	4.7 hrs	4.7 hrs
Duration:	14 days	22 days	22 days
Auto Tasks:	3	2	4
Manual Tasks:	32	32	34

Punti di debolezza del processo 'as is'

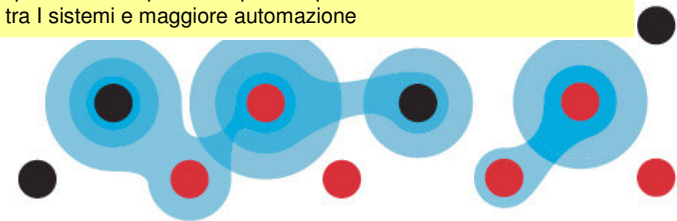
1. Il processo di approvazione e di gestione è prevalentemente manuale
2. La comunicazione e i passaggi di documenti tra cliente, notaio e banca sono manuali, complessi, utilizzano molta carta e sono carenti in termini di controlli.



	All Channels
Cost:	\$51.94
Work Effort:	126 mins
Duration:	12 days
Automated Tasks:	5
Manual Tasks:	0

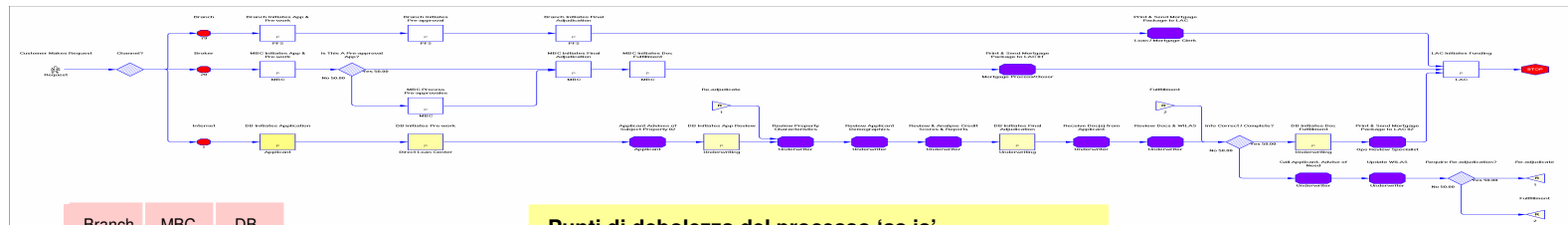
Risposte del processo 'to be'

1. Il workflow permette alla banca di controllare lo stato di ogni richiesta sulla base di trigger temporali o legati a eventi esterni, di inviare notifiche agli operatori responsabili delle attività per richiedere l'esecuzione delle azioni necessarie per mantenere il processo attivo.
2. Un sistema di gestione documentale riduce la necessità di spostare la carta.
3. La delibera, il completamento della pratica e i processi di erogazione sono stati rinnovati per rendere il processo più semplice e diretto tramite integrazione tra i sistemi e maggiore automazione



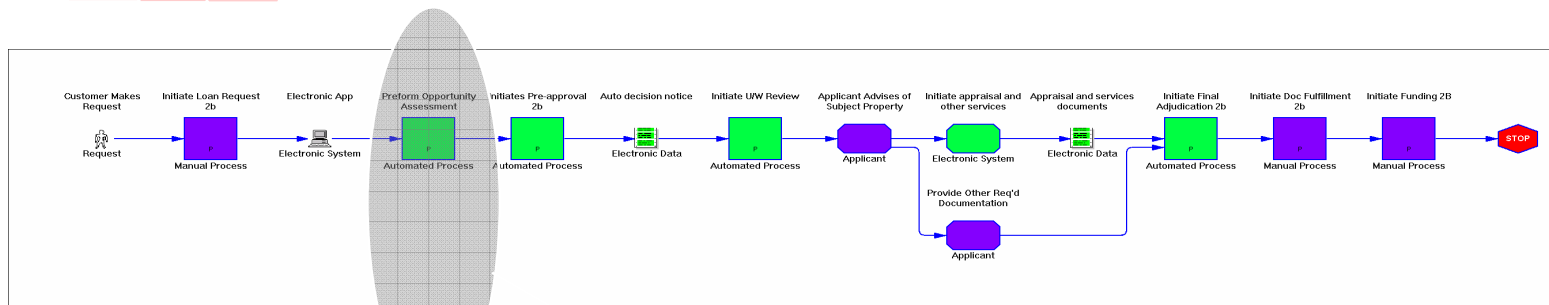
Il caso HSBC Canada

Mortgage Origination



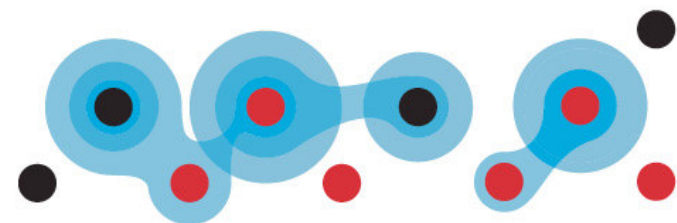
	Branch	MBC	DB
Cost:			
Work Effort:			
Duration:		N/A	
Auto Tasks:			
Manual Tasks:			

Punti di debolezza del processo 'as is'
 1. Mancata identificazione delle attività di prevendita



	All Channels
Cost:	\$0.01
Work Effort:	0.18 mins
Duration:	0.18 mins
Automated Tasks:	5
Manual Tasks:	0

Risposte del processo 'to be'
 1. Questo processo utilizza un modulo automatizzato di valutazione delle opportunità che effettua la richiesta elettronica di credit check e identifica altri prodotti / servizi accessori da includere nel bundle del mutuo



Il caso HSBC Canada



Processo di erogazione del mutuo: savings per attività

Numero totale contratti di mutuo : circa 241000

Preparation Date:

1-Jan-2007

Transactional Savings

Task	Discrete Task List	Performed By	(minutes) Average Task Time	# Times Performed Per Day	Current Annual Task Cost	Total 3 Year Costs Without IBM	% Savings With IBM			Total 3 Yr Savings With IBM
							Year 1	Year 2	Year 3	
1	Loan Processors									
2	Stack file (assembly of file)	Loan Processors	7.1	967	\$792,191	\$2,571,818	80%	100%	100%	\$2,407,042
3	Send final approval letter	Loan Processors	15.3	610	\$1,076,877	\$3,496,042		25%	25%	\$594,023
4	Clear collateral conditions	Loan Processors	75.9	610	\$5,342,154	\$17,343,112		25%	25%	\$2,946,818
5	Authorize release of funds	Loan Processors	22.6	610	\$1,590,681	\$5,164,089		25%	25%	\$877,445
6	Misc tasks	Loan Processors	2.5	610	\$175,960	\$571,249				
7	Misc tasks	Loan Processors	8.9	610	\$626,419	\$2,033,646				
8	Incoming Calls	Loan Processors	20.0	967	\$2,231,523	\$7,244,558		25%	25%	\$1,230,944
9	Outgoing Calls	Loan Processors	15.0	967	\$1,673,642	\$5,433,418		25%	25%	\$923,208
10	Final credit decision	Loan Processors	74.0	305	\$2,604,212	\$8,454,481				
11	UW withdraws/declined	Loan Processors	2.3	179	\$47,504	\$154,218		25%	25%	\$26,204
12	Underwriters									
13	Up to credit approval	Underwriters	40.0	450	\$2,307,633	\$7,491,648		25%	25%	\$1,272,927
14	UW Initial decision	Underwriters	29.0	450	\$1,673,034	\$5,431,445		25%	25%	\$922,872
15	Final credit decision	Underwriters	74.0	305	\$2,893,516	\$9,393,694				
16	UW withdraws/declined	Underwriters	2.3	179	\$52,761	\$171,351		25%	25%	\$29,115
17	Closing									
18	Doc Drawer	Closing	22.2	610	\$1,388,923	\$4,509,089				
19	Run aggregate analysis	Closing	7.7	610	\$481,744	\$1,563,963		25%	25%	\$265,737
20	Generate closing docs	Closing	9.8	610	\$613,128	\$1,990,499				
21	Doc Drawer	Closing	22.2	30	\$68,308	\$221,758				
22	Run aggregate analysis	Closing	7.7	30	\$23,692	\$76,916		25%	25%	\$13,069
23	Generate closing docs	Closing	9.8	30	\$30,154	\$97,893				
24	Request funds for closing	Closing	3.0	610	\$187,692	\$609,336		25%	25%	\$103,534
25	Incoming Calls	Closing	20.0	610	\$1,251,282	\$4,062,242		25%	25%	\$690,227
26	Outgoing Calls	Closing	15.0	610	\$938,462	\$3,046,682		25%	25%	\$517,670
27	Esrow funded loan quality review	Closing	45.0	244	\$1,126,154	\$3,656,018		25%	25%	\$621,204
28	Support									
29	RESPA (includes creation of file)	Support	19.7	967	\$1,953,836	\$6,343,058	50%	50%	50%	\$3,171,529
30	Order title	Support	4.4	967	\$436,390	\$1,416,724		25%	25%	\$240,720
31	Order appraisal	Support	3.5	967	\$347,128	\$1,126,939		25%	25%	\$191,481
32	Order flood certificate	Support	0.6	967	\$59,508	\$193,190		25%	25%	\$32,825
33	File to processor	Support	3.5	967	\$347,128	\$1,126,939	50%	100%	100%	\$946,433
34	Get file to UW	Support	1.8	967	\$178,523	\$579,569	50%	100%	100%	\$486,737
35	Pricing									
36	Resolve pricing, re-price if required/decline if not resolved	Pricing	10.0	967	\$991,795	\$3,219,826				
37	Rate lock	Pricing	2.5	967	\$247,949	\$804,957		25%	25%	\$136,772
38	Rate lock extension	Pricing	3.0	610	\$187,692	\$609,336		25%	25%	\$103,534
114										
Total					\$33,947,613	\$110,209,703				\$18,752,071



Il caso HSBC Canada

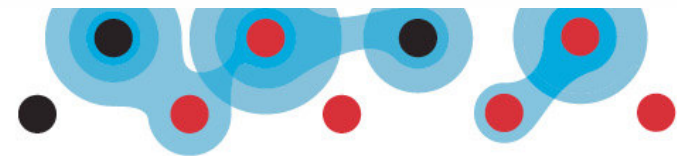


Processo di erogazione del mutuo: altri savings (25%) Numero totale contratti di mutuo : circa 241000

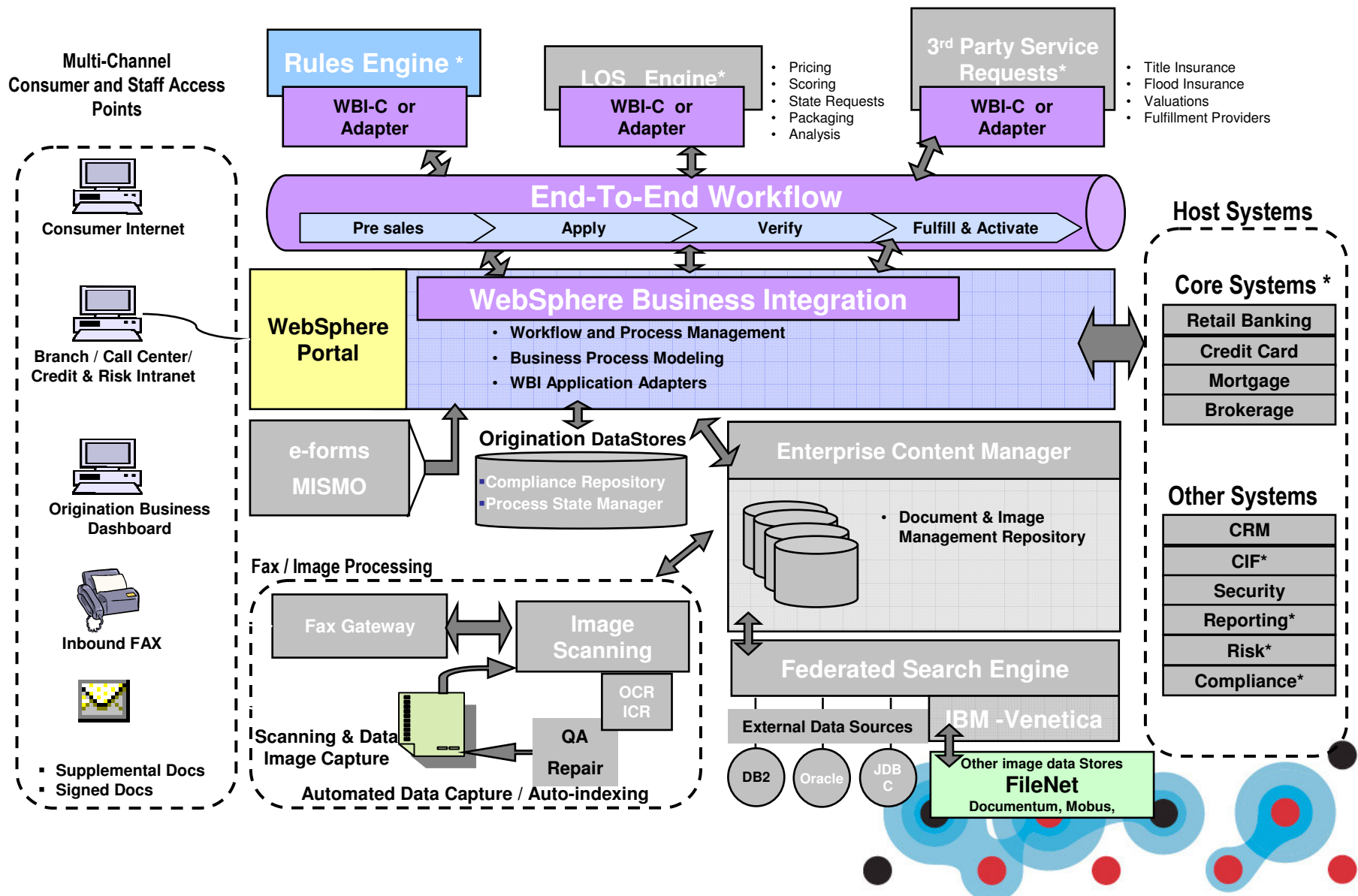
Prepared For: Sample Mortgage Origination
Preparation Date: 1-Jan-2007

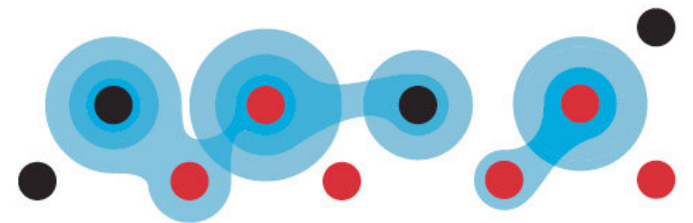
Other Direct Savings

	# Units/ Month	# Units/ Year	Cost/Unit	Annual Cost	Total 3 Year Costs Without IBM	% Savings With IBM			Total 3 Yr Savings With IBM
						Year 1	Year 2	Year 3	
Business Savings									
Storage Costs - \$9.50 per loan (closed and declined)		255,358	\$9.50	\$2,425,901	\$7,277,703	40%	100%	100%	\$5,822,162
Subtotal		255,358		\$2,425,901	\$7,277,703				\$5,822,162
Supplies									
Closed Loan File Folders		160,940	\$0.19	\$30,579	\$91,736	40%	100%	100%	\$73,389
Closed Loan Paper Costs		706,076	\$0.03	\$21,182	\$63,547	40%	100%	100%	\$50,837
Declined Loan File Folders		94,418	\$0.19	\$17,939	\$53,818	40%	100%	100%	\$43,055
Declined Loan Paper Costs		189,780	\$0.03	\$5,693	\$17,080	40%	100%	100%	\$13,664
Subtotal		1,151,214		\$75,394	\$226,181				\$180,945
Subtotal									
Communication									
Closed Loans printed Faxes		145,039	\$0.03	\$4,351	\$13,054	40%	100%	100%	\$10,443
Declined Loans printed Faxes		54,385	\$0.03	\$1,632	\$4,895	40%	100%	100%	\$3,916
Fax Calls									
Subtotal		199,424		\$5,983	\$17,948				\$14,359
Other									
Fedex Costs for Closed Loans		160,940	\$1.00	\$160,940	\$482,820	40%	100%	100%	\$386,256
Fedex Costs for Declined Loans		94,418	\$1.00	\$94,418	\$283,254	40%	100%	100%	\$226,603
Subtotal		255,358		\$255,358	\$766,074				\$612,859
TOTAL DIRECT		1,861,354		\$2,762,635	\$8,287,906				\$6,630,325



L'architettura a supporto di processi di Mortgage Origination & Fulfillment





How are banks getting to best practices?

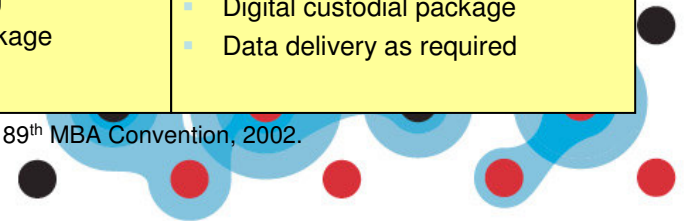
Major Industry lenders are moving toward loan origination best practices by automating existing processes

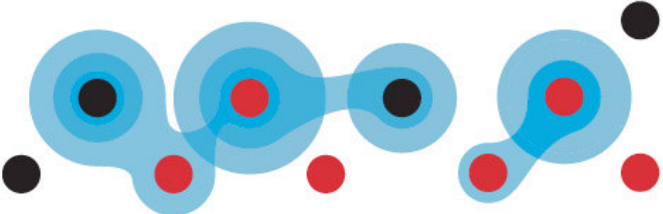


Stages of Origination Automation Adoption, Selected Activities and Attributes

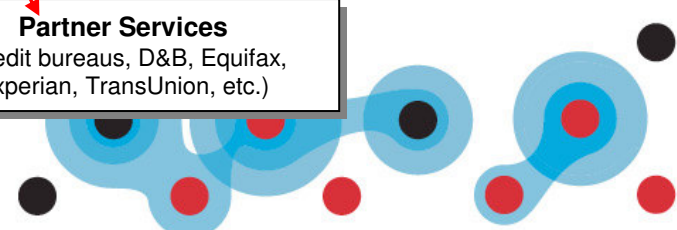
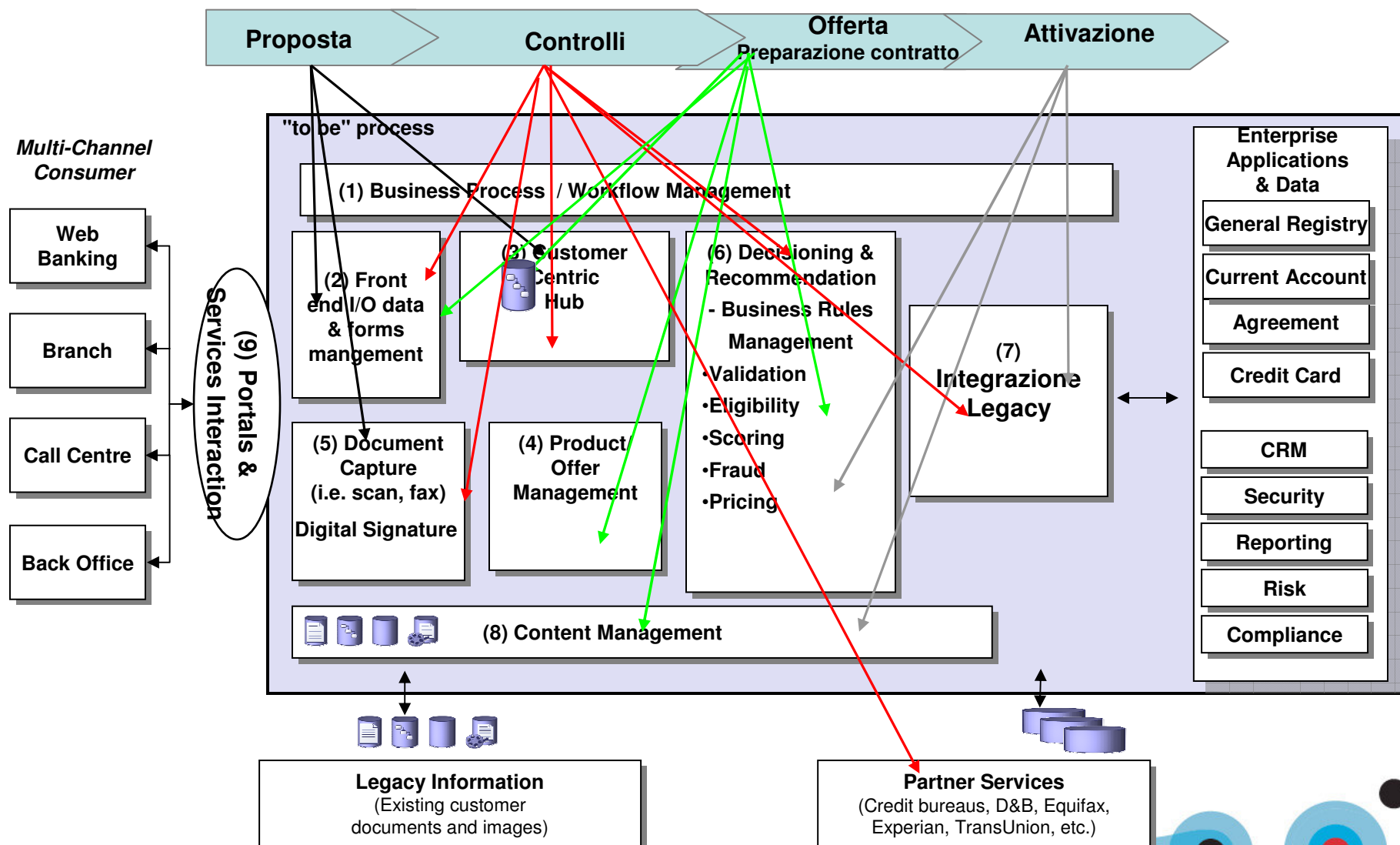
Process	Stage I	Stage II	Stage III
Market Products	<ul style="list-style-type: none"> Auto Fax rates Rigid products selected by loan officer 	<ul style="list-style-type: none"> All channels on Web Loan origination system (LOS) selects product 	<ul style="list-style-type: none"> Take app & preferences Flexible products/pricing Rapid time-to-market (days) Fully integrated/collaborative
Workflow	<ul style="list-style-type: none"> Color-coded files "Screen flows" 	<ul style="list-style-type: none"> Assigned by defined priorities All steps, all roles 	<ul style="list-style-type: none"> Assigned and completed automatically Exceptions to humans
Validate •Title, Approval •Employment •Debt •Flood/Tax •Credit	<ul style="list-style-type: none"> Order (phone, fax, or order), wait, follow-up, receive, sort, review, re-request, approve Same process for large categories of loans Insuring letter 	<ul style="list-style-type: none"> Basic auto-decisioning; humans involved in decisioning Receive image responses, some data 	<ul style="list-style-type: none"> Advanced auto-decisioning with humans performing exception processing Transaction-specific validation—exceptions only Collaborative data store
Close & Fund	<ul style="list-style-type: none"> Check the checker Draw/review docs-mail Req funds, approve funding parties 	<ul style="list-style-type: none"> Draw/review docs, e-mail Balance loan Auto approve funding 	<ul style="list-style-type: none"> Docs on demand-collaborative Electronic funds interaction-all parties Paper or e-sign
Distribute	<ul style="list-style-type: none"> Trailing docs-post close Add servicing/inv data Investor assignments Custodial package 	<ul style="list-style-type: none"> Automated management information reporting Image custodial package 	<ul style="list-style-type: none"> Insured images or data Digital custodial package Data delivery as required

Source: Adapted from Dorothy Beattie, Framework, Inc., "Increase Market Share Through Technology," 89th MBA Convention, 2002.

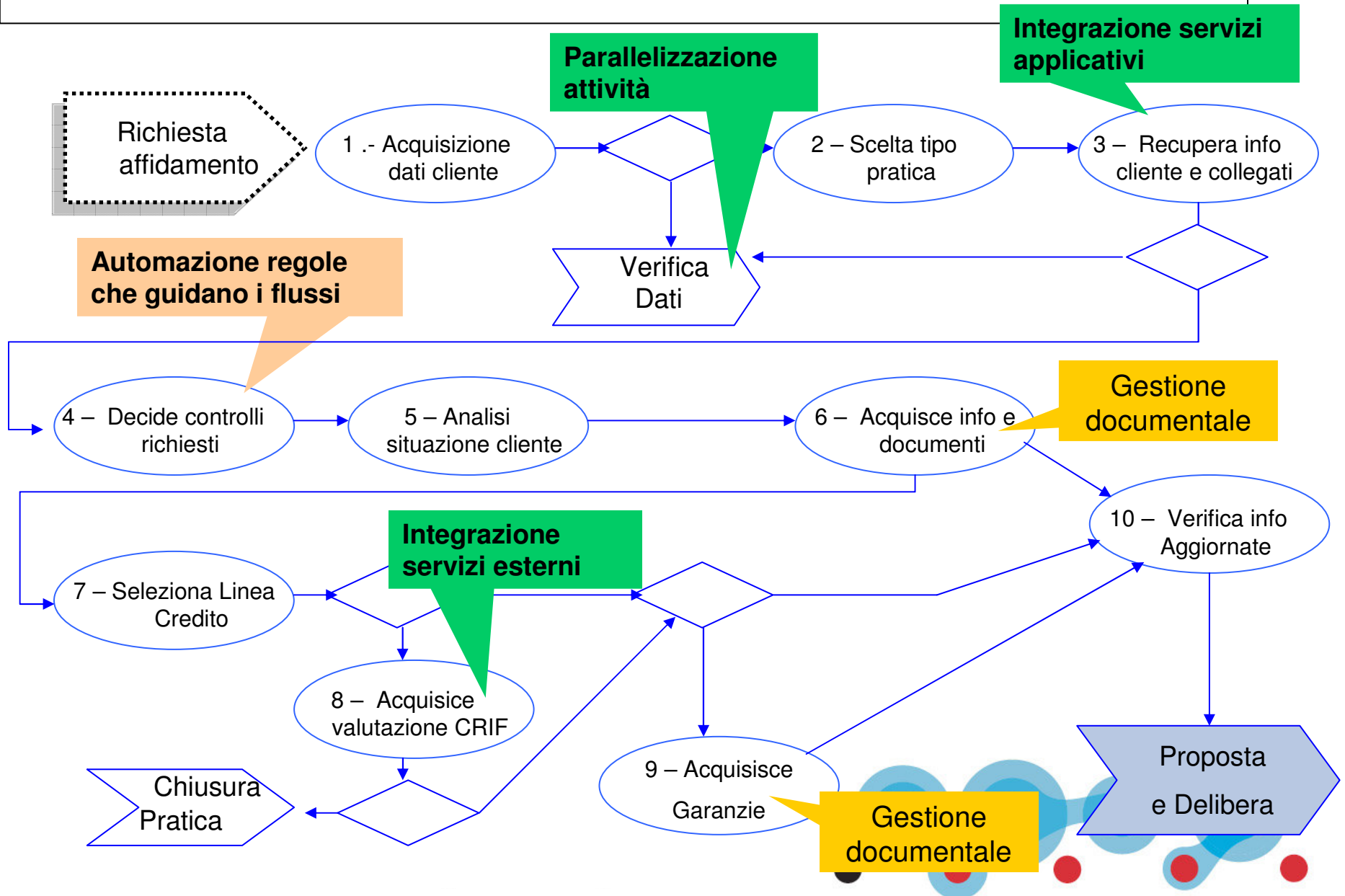




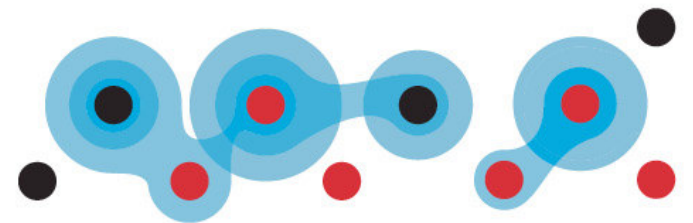
Il framework di integrazione delle componenti applicative



Automazione e dematerializzazione della fase di preistruttoria per incrementare ulteriormente l'efficienza operativa



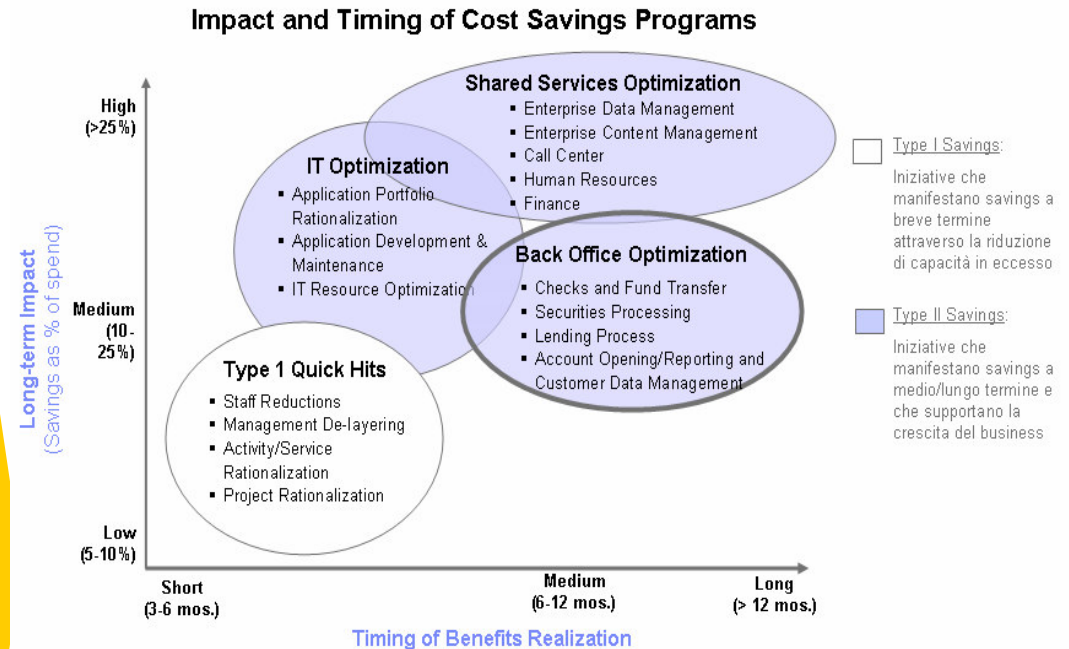
Back up



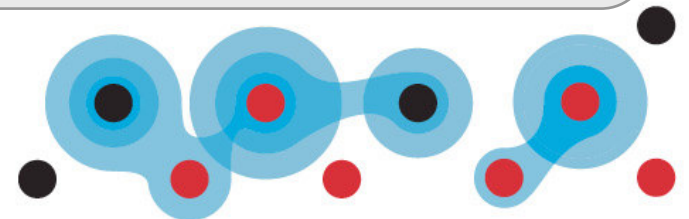
Crisi ed enfasi sull'efficienza operativa



- Il Focus è su interventi di efficientamento delle proprie Operations, finalizzati a:
 - ottimizzarne la struttura dei **costi**
 - eliminare aree di inefficienza che ostacolano la **performance**
- Le aree di attenzione sono:
 - revisione dei processi, mediante **l'integrazione front-to-back e l'automazione degli human tasks**
 - **dematerializzazione** della documentazione a partire dai processi "content centric"
 - **monitoring delle performance operative**



I progetti di Process Optimization, basati sull'automazione, la dematerializzazione ed il monitoring delle performance manifestano, a partire dal primo anno di avvio, ritorni medi del 20% (cost saving)



...efficienza, ma anche crescita e compliance



- Significativa riduzione dei costi del Back Office del 20% - 30%⁽¹⁾:
 - Aumento dell'efficienza dei processi di Back Office attraverso:
 - il ridisegno e l'automatizzazione degli human task;
 - integrazione Front-to-Back Office con workflow di processo;
 - la smaterializzazione dei documenti;
 - Identificazione di specifici processi candidati ad essere delocalizzati/esternalizzati
- Efficentamento e standardizzazione dei servizi del core system utilizzati dai processi

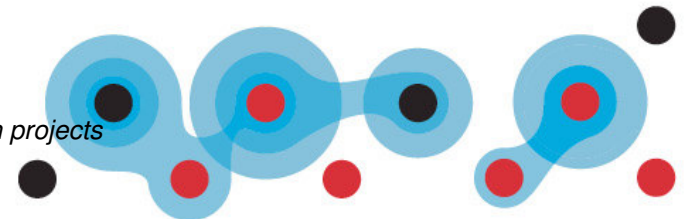


- Riduzione media del 30% ⁽¹⁾ nei tempi di sviluppo e rilascio dei processi a supporto del lancio di nuovi prodotti
- Impiego delle risorse liberate per la gestione di workload aggiuntivi



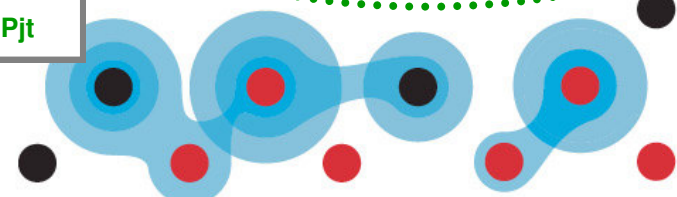
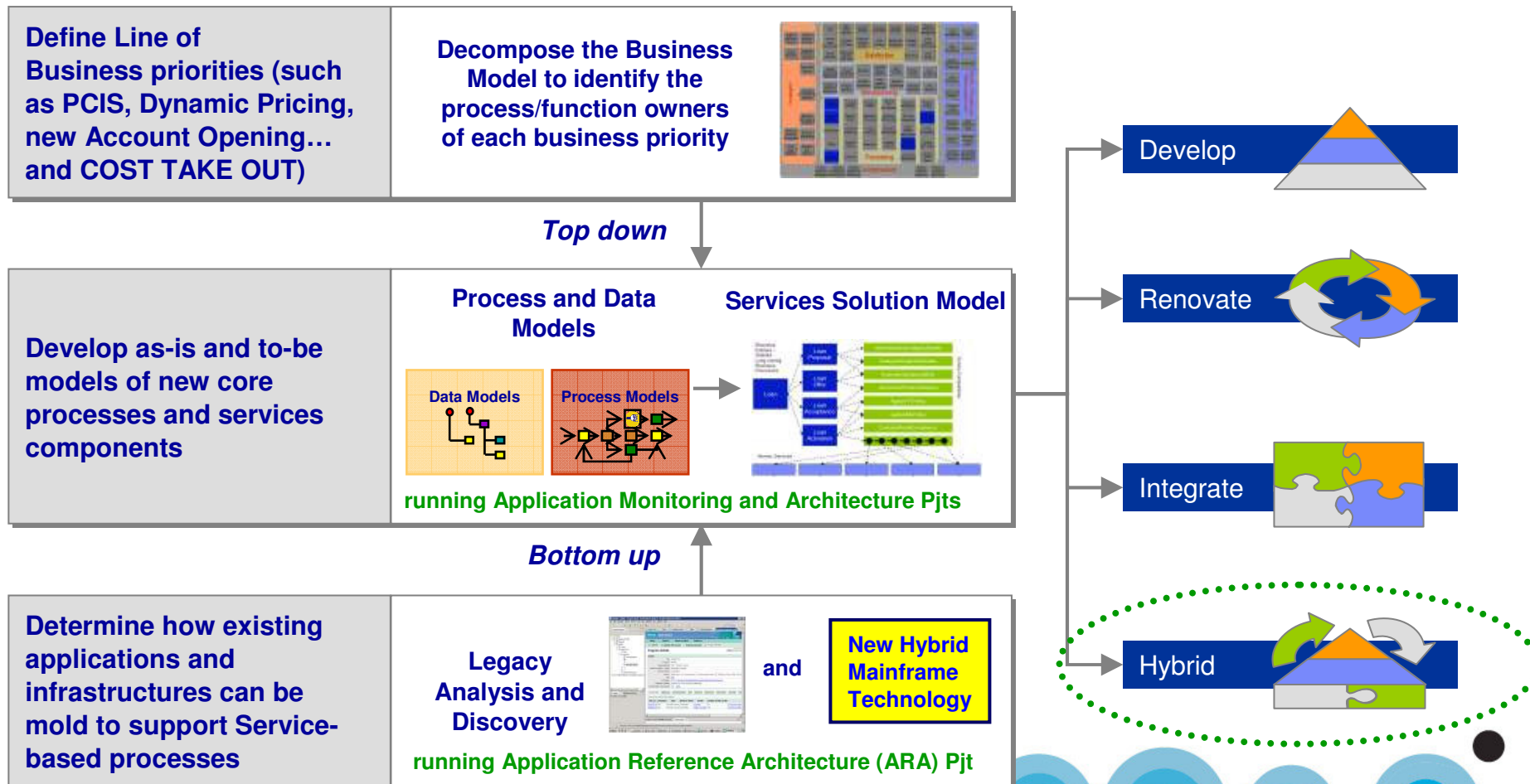
- Allineamento alle strategie del Cliente, attraverso un solido framework di governance che supporti il controllo centrale
- Aumento della standardizzazione e della trasparenza dei processi di back office
- Riduzione dell'esposizione complessiva al rischio nell'operatività di back office

(1) Source: Financial Market data pondered on IBM direct experience on Back Office Transformation projects





Le Metodologie IBM permettono di seguire un approccio top down o bottom up a seconda degli obiettivi

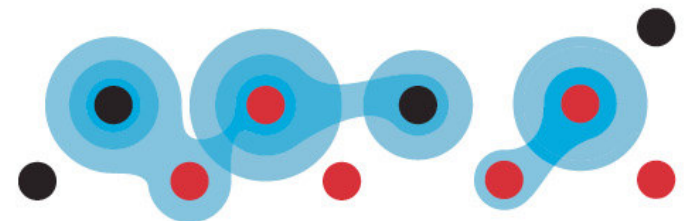


Agenda

Gli obiettivi di ottimizzazione dei processi bancari e l'approccio di IBM

Metodologie e strumenti dell'approccio IBM

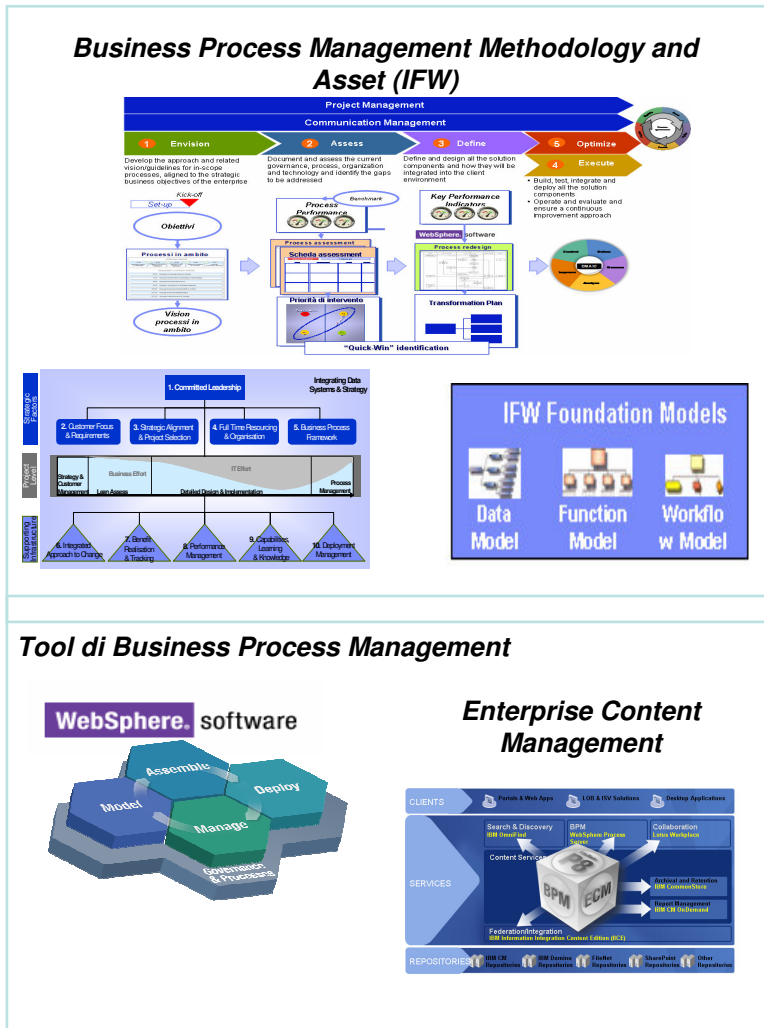
Alcune esperienze progettuali significative



Un approccio Modulare ed End-to-End



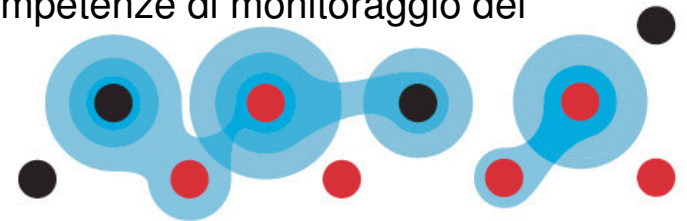
Processi e Applicazioni



- Rilevazione dei processi "as is" e determinazione degli indicatori di performance (KPI,SLA)
- Disegno di dettaglio di processi "to be" (integrazione front-to-back) sviluppato sulla base di best practices internazionali (modelli IFW) e improntato ai principi del miglioramento continuo del Lean Sigma

Tecnologia

- Strumenti e competenze di modellizzazione e simulazione dei processi
- Strumenti di implementazione dei workflow, coerenti con l'infrastruttura esistente e con funzioni di monitoring delle attività in real time e reportistica (BPM)
- Strumenti e competenze di gestione della documentazione dematerializzata
- Strumenti e competenze di monitoraggio dei processi

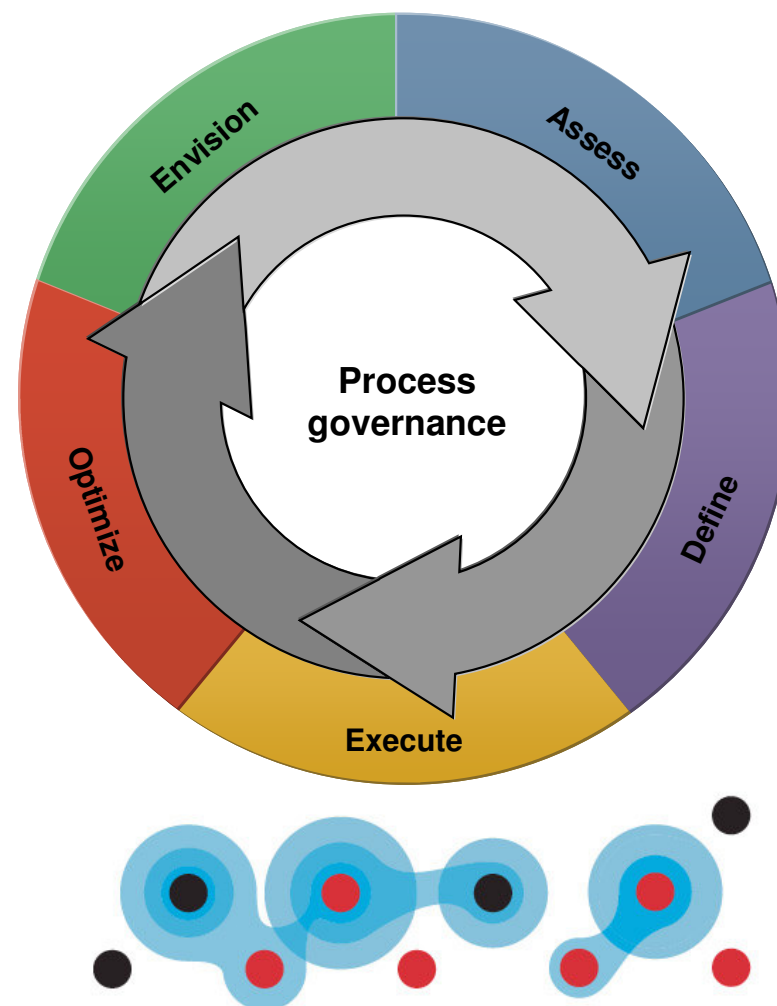


Le metodologie *IBM per il BPM Enabled by SOA* consistono in una serie di attività che consentono la modifica progressiva e continua dei processi in modalità governata

- Rappresenta un quadro di riferimento metodologico, all'interno del quale è possibile identificare punti di ingresso e percorsi

- **Envision** – individua obiettivi di lungo / medio / breve termine e pianifica le iniziative per il loro raggiungimento
- **Assess** – Valuta *capability* e processi e evidenzia il differenziale tra la situazione attuale e quella dettata dagli obiettivi (AsIs – ToBe)
- **Define** – disegna e valida i nuovi processi, mettendo in luce eventuali aspetti organizzativi da indirizzare
- **Execute** – manda in esecuzione quanto disegnato, considerando le necessità anche in termini di risorse, addestramento, *acquisizione di capability*; esegue le operazioni nei termini previsti dal disegno
- **Optimize** – Valuta i risultati dell'esecuzione del processo, confrontandoli con gli obiettivi attesi. Alimenta la definizione di nuovi obiettivi

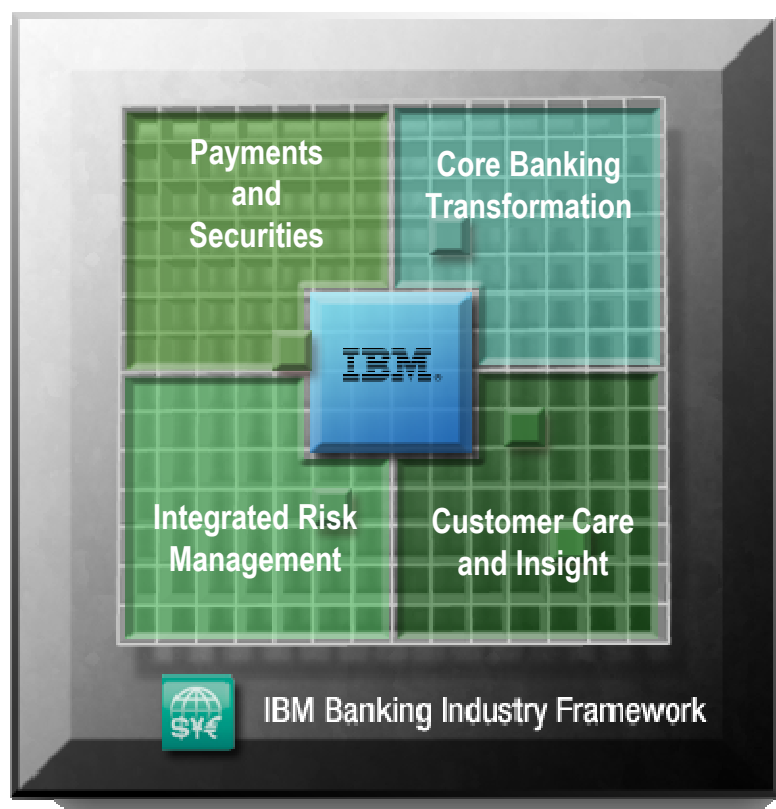
BPM Lifecycle



La Metodologia si avvale di asset specifici nelle diverse fasi del ciclo di vita



IBM offre una framework bancaria che permette di accelerare il rilascio di soluzioni di business avanzate

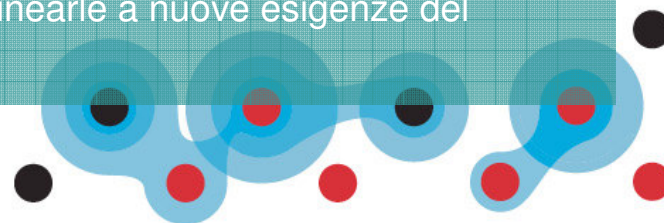


Pagamenti : supporta una progressiva trasformazione dell'infrastruttura per renderla più flessibile ed efficiente

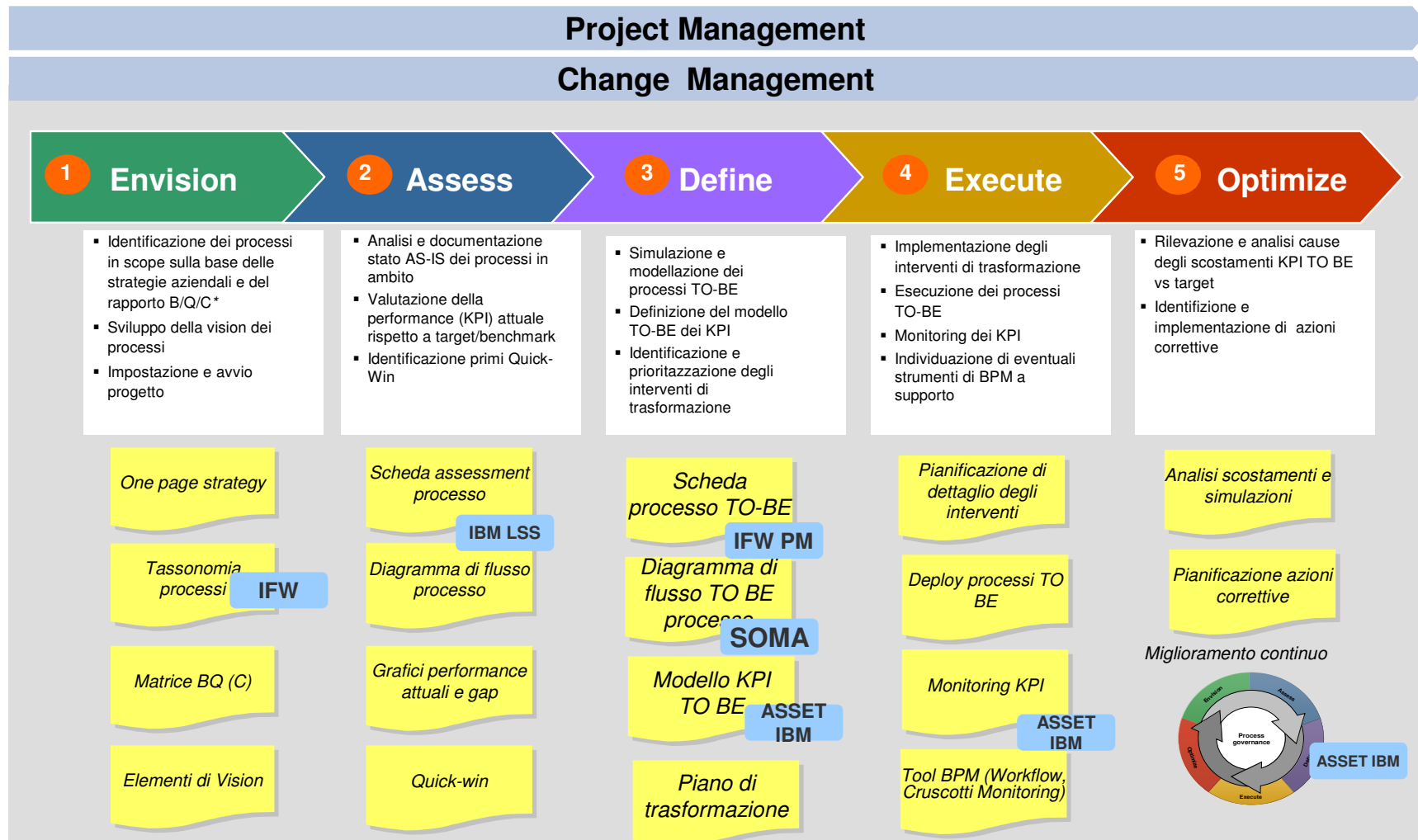
integrated risk management : supporta un approccio olistico alla gestione del rischio finanziario , crimini finanziari, rischi operativi ed IT conformità a regolamenti

Customer care & insight : supporta la realizzazione di una piattaforma per creare una vista singola del cliente a supporto dei processi di vendita e supporto

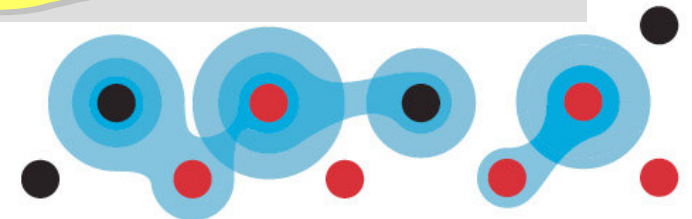
core banking transformation : permette di modernizzare e rinnovare le applicazioni bancarie esistenti per allinearle a nuove esigenze del business



La Metodologia si avvale di asset specifici nelle diverse fasi del ciclo di vita



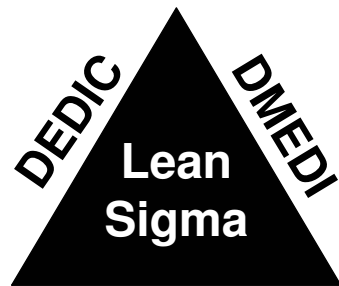
*Rilevanza per il Business/Qualità di esecuzione/ Costi



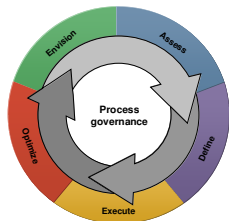
Il Lean Six Sigma di IBM per l'Operational Excellence e la Trasformazione Organizzativa





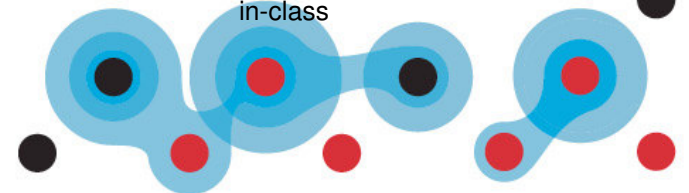
- Lean Sigma ; combina i vantaggi della logica Six Sigma (**riduzione variabilità** delle performance dei processi), con i concetti di **riduzione degli sprechi, qualità e ripensare i processi** in un'unica metodologia strutturata.
- Lean Sigma si focalizza sulle **cause principali del problema** per un miglioramento delle performance di lungo periodo.
- La metodologia Lean Sigma IBM integra 3 diversi approcci da selezionare in base alle esigenze dell'organizzazione



DMAIC



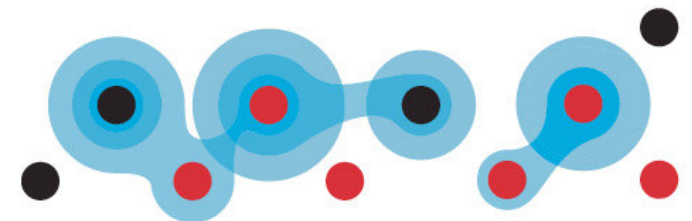
	Obiettivo	Descrizione
 <p>DMAIC Define/Measure/Analyse/Improve/Control</p>	Migliorare i processi per soddisfare le esigenze dei clienti rafforzando la qualità	Identificare ed eliminare le cause di variabilità di un processo esistente per migliorarne la stabilità, affidabilità e prestazioni
 <p>DEDIC Define/Explore/Design/Implement/Control</p>	Snellire ed ottimizzare i processi	Rivedere la value stream del processo per eliminare rapidamente gli sprechi e le inefficienze di un processo esistente
 <p>DMEDI Define/Measure/Explore/Design/Implement</p>	Progettare nuovi processi e prodotti	Progettare nuovi processi e nuovi prodotti in ottica di eccellenza ottenendo da subito obiettivi di performance uguali o migliori dei best-in-class



Il contributo degli asset IBM ad interventi di efficientamento operativo



INTERVENTO DI EFFICIENTAMENTO	IBM IFW	APQC Process Classification Framework	IBM Global Benchmarking Program (APQC)	IBM Lean Six Sigma	IBM BPM Tools
<i>Eliminazione variabilità e difettosità di processo</i>			✓	✓	✓
<i>Semplificazione di processo</i>	✓	✓		✓	
<i>Rilevazione e monitoring KPI di performance</i>			✓		✓
<i>Automazione</i>	✓		✓		✓
<i>Dematerializzazione</i>	✓				✓
<i>Governance e Risk Mitigation</i>	✓				✓

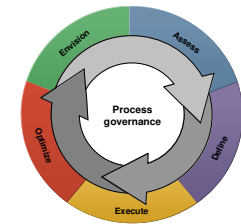
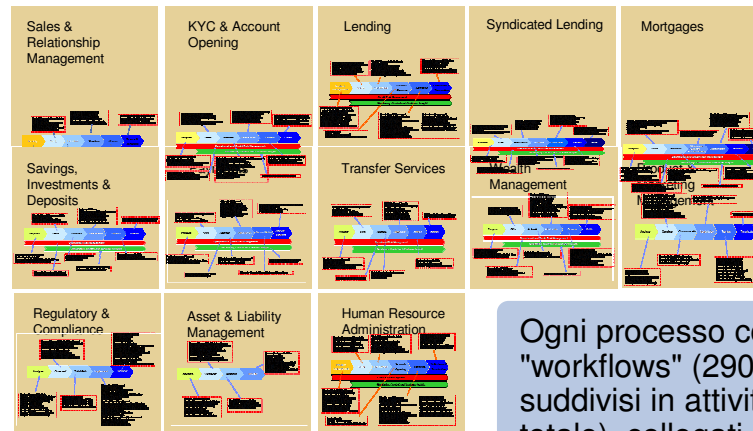


Definire i processi 'To Be' utilizzando i modelli IFW

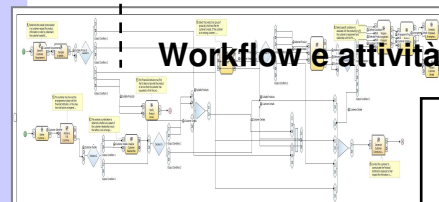


- L'Information FrameWork (IFW) è un asset sviluppato da IBM sulla base di molteplici esperienze di BPM internazionali ed include :
 - Mappatura completa di tutti i processi della Banca
 - Allineamento con la Tassonomia dei processi dell'ABI
 - Mappatura dei servizi e delle informazioni di business funzionali all'automazione dei processi

- Selezione e personalizzazione dei workflow rilevanti
- Ottimizzazione dei workflow (parallelismo/ridondanze)
- Individuazione dei ruoli responsabili
- Individuazione dei servizi di business e dei dati necessari per abilitare il processo



Ogni processo consiste in un insieme di "workflows" (290 complessivamente), suddivisi in attività e flussi di dati (1,800 in totale), collegati in entrata e uscita da eventi (2,100 circa)




Analizzare la performance di processo con l'IBM Global Benchmarking Program



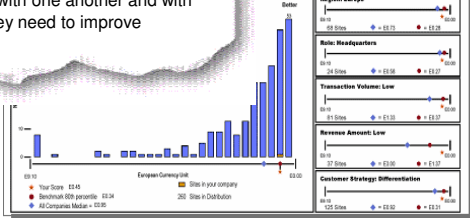
- **L'IBM Global Benchmarking Program è un servizio fornito ai clienti allo scopo di valutare in modo comparato con altre aziende partecipanti le performance relative dei propri processi:**

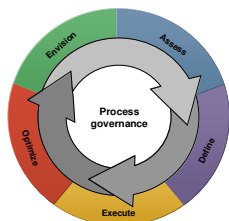
- svolto in collaborazione con APQC, organismo mondiale ricerca no-profit con oltre 25 anni di attività nelle aree del Benchmarking
- basato sullo standard aperto OSBC (Open Standards Benchmarking Collaborative) che utilizza:
 - Classificazione standard dei Processi (PCF)
 - Set standard di KPI legati ai Processi
 - Database unico di raccolta dati
- oltre 400 KPI generali e per processo per misurare e comparare le proprie performance rispetto ad altre 2.000 aziende



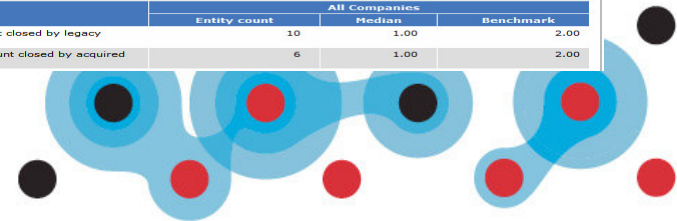
APQC
Our Mission is to work with people in organizations around the world to improve **productivity and quality** by:

- **Discovering, researching, and understanding** emerging and effective methods of improvement
- **Broadly disseminating** our findings through education, advisory, and information services
- **Connecting** individuals with one another and with knowledge and tools they need to improve

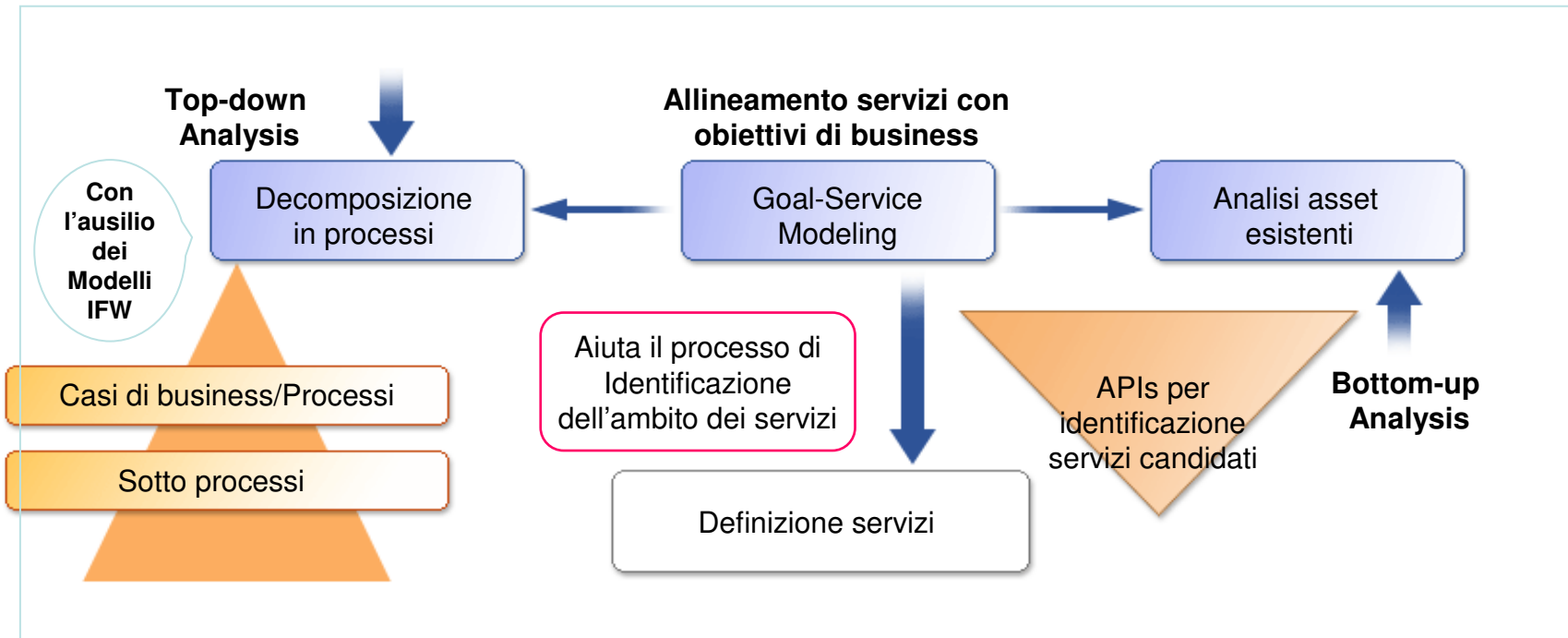




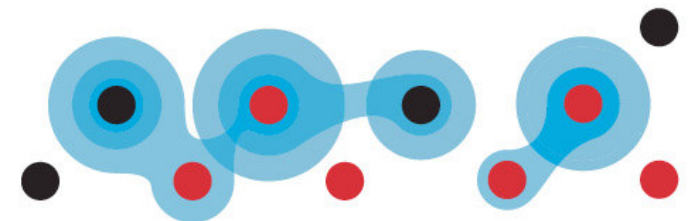
Measures		Business drivers		
Your Selections				
Currency Results displayed in US Dollars [Change...]				
Cost Measures				
	Entity count	All Companies	Median	Benchmark
Average increase in retail banking deposit balance across product offerings.	10	6.00%		7.40%
Annual same-store deposit growth.	12	7.50%		12.40%
Cycle Time Measures				
	Entity count	All Companies	Median	Benchmark
Average queue waiting time in minutes for retail banking front-line transactions.	10	3.00		2.00
Average teller session time in minutes for retail banking front-line transactions.	9	2.00		2.00
Average unscheduled ATM downtime percentage per year.	7	2.00%		1.00%
Average scheduled ATM downtime percentage per year.	6	1.00%		1.00%
Efficiency and Quality Measures				
	Entity count	All Companies	Median	Benchmark
Average number of checking accounts for legacy customers opened per checking account closed by legacy customer.	10	1.00		2.00
Average number of checking accounts for acquired customers opened per checking account closed by acquired customer.	6	1.00		2.00



... per allineare le due analisi precedenti e associare i servizi di business alle componenti IT



Definizione e implementazione di una architettura orientata ai servizi (SOA) con un approccio finalmente top-down ma basato su una conoscenza puntuale e bottom-up degli asset esistenti

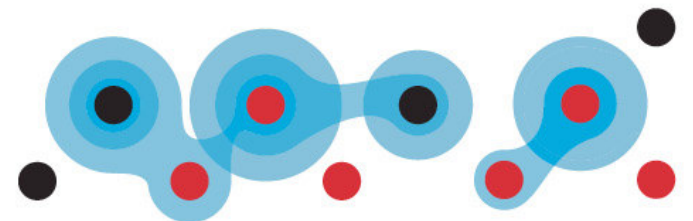


Agenda

Gli obiettivi di ottimizzazione dei processi bancari e l'approccio di IBM

Metodologie e strumenti dell'approccio IBM

Alcune esperienze progettuali significative



Possibile non solo un intervento di automazione dei processi, ma una reale trasformazione attraverso un percorso di innovazione graduale coniugato ad un'impostazione basata su miglioramenti continui



INIZIATIVE	Saving potenziali	Caratteristiche 'as is'	Caratteristiche 'to be'	Iniziale ambito di applicazione
Miglioramento continuo con LSS	5-15%*	<ul style="list-style-type: none"> Riduzione attività a basso valore aggiunto Standardizzazione documenti e attività Specializzazione attività 	<ul style="list-style-type: none"> Processi semplificati Riduzione della variabilità del process 	<ul style="list-style-type: none"> In ogni area dell'organizzazione
Efficientamento processi	10 - 20%	<ul style="list-style-type: none"> Insufficiente automazione e integrazione tra attività con passaggi tra i vari ambienti applicativi Insufficiente automazione della gestione documentale 	<ul style="list-style-type: none"> Elevata integrazione tra attività interne ed esterne Automazione delle attività e della gestione documentale Omogeneità operativa prodotto/canale Riuso di attività e di flussi nell'ambito del processo e tra processi 	<ul style="list-style-type: none"> Aree del Back office ad elevato contenuto di human task e di documentazione cartacea (pagamenti) Settori Back Office con lead time di processo non conformi ai target
Trasformazione Processi	15 - 20%	<ul style="list-style-type: none"> •E •C •Mancanza visione univoca del cliente •Impostazione Monocanale •Rigidità a fronte di introduzione di nuovi prodotti /canali/ offerte •Rigidità a fronte di cambiamenti delle normative 	<ul style="list-style-type: none"> marketing •Impostazione Multicanale/Intercanale •Flessibilità a fronte di introduzione di nuovi prodotti / canali/ offerte •Flessibilità di adeguamento alle normative 	<ul style="list-style-type: none"> • Processi rilevanti dal punto di vista del modello di business (nuovi prodotti , servizi, canali) (es. Crediti) • Processi rilevanti a fini di compliance

ali che
 sponsabili con

semplificare

 di

