

Digital Factory

Innovare e digitalizzare i processi della Banca



Presentazione attività in corso
Milano, 20 gennaio 2016

Presentazione Digital Factory

Revisione Mutui

Revisione Successioni

Roadmap 2016

La Digital Factory di Intesa Sanpaolo ha l'obiettivo di evolvere il modello operativo di Gruppo attraverso due direttrici

Revisione dei processi operativi

Semplificazione, ridisegno e revisione dei principali processi operativi – partendo dalle esigenze dei Clienti e sfruttando il potenziale abilitato dalla digitalizzazione

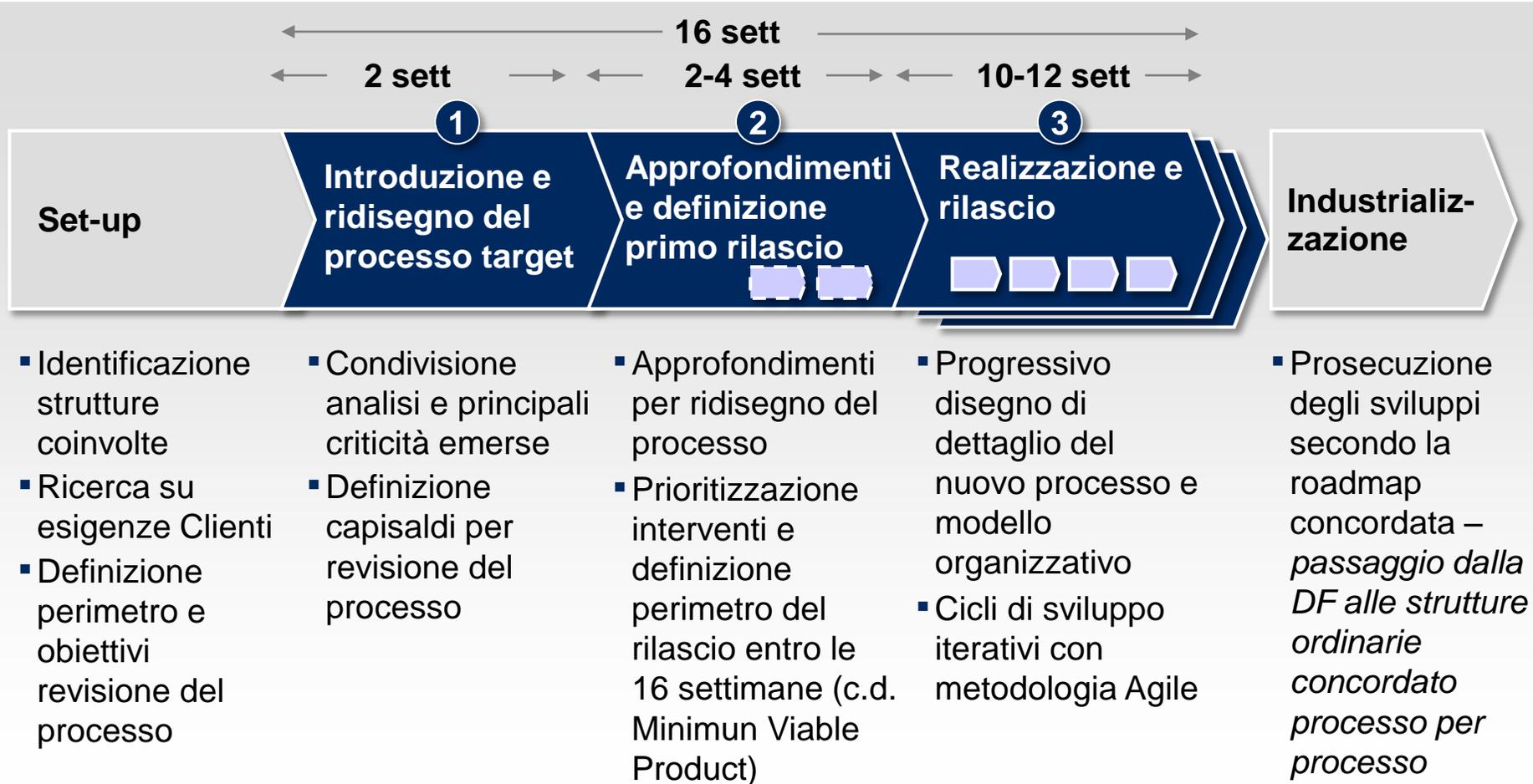


Forte modalità di collaborazione tra strutture

Modalità di forte collaborazione tra le strutture del Gruppo nella gestione dei progetti di cambiamento **attraverso la delega in Digital Factory a persone di valore**



La revisione di ciascun processo è organizzata in 3 macro-fasi della durata complessiva di 16 settimane



Le nuove modalità di lavoro della Digital Factory si basano su 5 linee guida

1

Forte coinvolgimento dei Clienti in tutte le fasi

2

Forte partecipazione del Business inclusa la Rete e delle **Aree di Governo** attraverso il **coinvolgimento dedicato** di persone di valore

3

Ridisegno in ottica "**zero-based**", contrapposto a una ottimizzazione incrementale dei processi esistenti

4

Sviluppo di **soluzioni con iterazioni frequenti** (es., settimanali) che implementino il **feedback continuo del gruppo di lavoro** – da "catena di montaggio" a "isola"

5

Co-location delle persone coinvolte in un'unica teamroom (fisica o virtuale)



Il ridisegno del processo mutui è partito dal punto di vista di Clienti e Colleghi

Modalità raccolta informazioni

- **Analisi** già disponibili in **Banca dei Territori**
- **3 Crash Program/ Focus Group** con Clienti **Retail** e **Personal** invitati al grattacielo
- **Survey** su ~800 Clienti e su ~800 Colleghi



I nostri Clienti ci chiedono...

Tempi certi

"Non avevo fretta, ma avrei preferito sapere i tempi di risposta"



Interlocutori diretti

"La pratica subisce troppi passaggi di mano"



Chiarezza

"La pratica è entrata in un buco nero, un mese senza sapere più nulla"



Efficacia

"Per velocizzare i tempi ho convinto il Gestore a darmi il numero del perito"



Interazione digitale

"Mi sarebbe piaciuto gestire la pratica dal divano di casa"



Rassicurazione

"La presenza della Banca all'atto del rogito mi dà sicurezza"



Concessione: linee guida del ridisegno

- Processo unico per tutte le Filiali superando l'attuale distinzione tra filiali autonome e non autonome
- Anticipazione della valutazione sulla rischiosità del Cliente già nelle fasi commerciali
- Semplificazione e automazione delle modalità di calcolo del rapporto rata reddito
- Creazione di un percorso veloce per le pratiche a basso rischio/ complessità
- Automazione degli scambi informativi con periti e notai
- Superamento dei ricicli presenti nell'attuale processo
- Chiara distinzione delle responsabilità tra gli attori nella lavorazione della pratica a favore di una migliore allocazione delle competenze
- Monitoraggio end-to-end della filiera e chiarezza per il Cliente sullo stato della pratica

Nel ridisegno sono stati coinvolti anche Colleghi della Rete che hanno rappresentato direttamente le loro esigenze

Struttura di provenienza	Persone coinvolte
Audit	1
BdT - Direzioni Centrali	3
BdT - Team controlli DR	1
BdT - Filiale	2
BdT - Team Concessione	1
BdT - Direzione Comm.le Retail	1
BdT - Team Verifica Tecnica	1
CLO	2
Compliance	1
CRO	2
ISGS - comunicazione	1
ISGS - DCO	3
ISGS - DPO	2
ISGS - DSI	7
ISGS - Formazione	1
ISGS - Legale	2
Totale	31

Focus delle attività sia su concessione sia su rinegoziazione



Concessione: ridisegno del nuovo processo a target

Focus rilascio pilota



Resp. **Gestore**

- Evolve il percorso di intervista del Cliente anticipando la valutazione della capacità reddituale per permettere al Gestore di dare un primo parere di fattibilità
- Comunicazione più efficace al Cliente migliorando la completezza della lista dei documenti da produrre

Gestore

- Unica domanda che riassume le attuali domanda commerciale e domanda PEF
- Semplificazione delle regole di calcolo del reddito e automazione attraverso tecnologia OCR
- Suggerimenti finalizzati alla mitigazione del rischio
- Standardizzazione del format per i commenti sulla pratica

Automatica
 Team Concessione DR

- Processo unico per tutte le Filiali
- Percorso guidato con differenziazione tra pratiche:
 - Veloci: istruttoria socio-reddituale automatica e percorso automatico di avvio perizia
 - Ordinarie: invio a Direzione Regionale
- Possibilità di modificare la pratica per evitare ricicli in domanda nel rispetto della configurazione di prodotto prescelta
- Contatto diretto, in concerto con il Gestore, con Cliente per tematiche tecniche inerenti la gestione della pratica

Non varia

- Viene mantenuta e agita dai medesimi attori attuali
- Il proponente interviene per eccezione con introduzione di un silenzio-assenso a valere dalla fine del giorno successivo alla ricezione della pratica

Non varia

- Non vengono modificate le attuali facultà
- A supporto del deliberante il sistema produce una scheda di sintesi con le informazioni necessarie per la delibera (i.e., il deliberante non è tenuto a rieseguire le attività di istruttoria)

Team Concessione DR

- Attivazione di dialogo telematico con i notai per scambio di flusso in sostituzione della carta
- Automazione delle attività per la predisposizione delle minute per la finalità acquisto

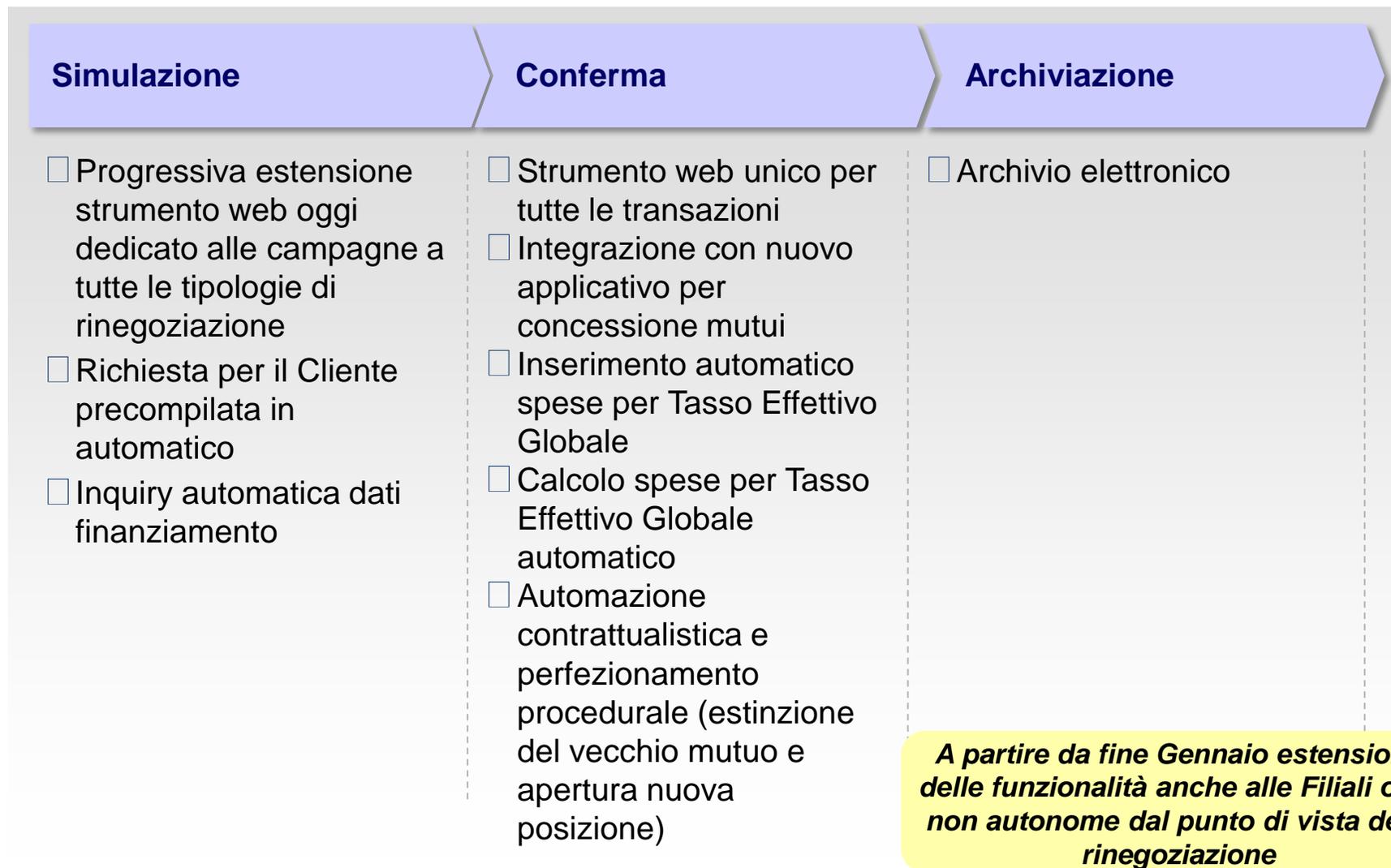
Significativa semplificazione del lavoro del gestore attraverso l'introduzione di automatismi e di un percorso di domanda «guidato»

Il percorso formativo prevede sessioni sul territorio a partire dalla settimana corrente, con focus sugli addetti/specialisti crediti, per supportare adeguatamente il pilota e il roll out

← **Maggior tempo da dedicare alla relazione commerciale con introduzione di strumenti a supporto follow-up** →

← **Monitoraggio delle diverse fasi di processo con informativa al Cliente sui principali passaggi** →

Rinegoziations: principali evoluzioni



Gli interventi sono stati prioritizzati per definire il perimetro del rilascio pilota

Ambito	Descrizione funzionalità introdotte con il pilota	Modalità di rilascio
Concessione	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gestione offerta as-is <input type="checkbox"/> Nuovo processo di domanda con potenziamento degli automatismi nel corso del primo semestre 2016 <input type="checkbox"/> Gestione del perfezionamento as-is (con interventi di automazione su EasyDocWeb) <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Anagrafe di Gruppo e segmentazione on line per nuovi Clienti <input type="checkbox"/> Predisposizione automatica delle minute della stipula <input type="checkbox"/> Versione aggiornata della check-list documentale 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Pilota da 19/12 su Filiale Torino 4 e Milano – Cordusio <input type="checkbox"/> Estensione graduale da fine Gennaio fino a ca. 40 Filiali <input type="checkbox"/> Avvio roll-out previsto per inizio Aprile <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Su tutta la Rete da 19/12
Rinegoziazioni	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Estensione dello strumento web ai mutui a Privati in corrente da variabile a fisso <input type="checkbox"/> Automatizzazione verifica soggetti correlati <input type="checkbox"/> Automatizzazione processo di reperimento dati per il ricalcolo del Tasso Effettivo Globale <input type="checkbox"/> Creazione automatica del documento di richiesta e del contratto di rinegoziazione 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Su tutta la Rete da 19/12, con adozione progressiva da parte delle Filiali autonome da Gennaio

Anche il ridisegno del Processo Successioni è partito dal punto di vista dei Clienti

I nostri Clienti ci comunicano...

Modalità raccolta informazioni

- **Interviste in profondità su Clienti** che hanno affrontato una successione negli ultimi 12 mesi
- Interviste svolte a **Milano e Roma**, segmentando i Clienti per **caratteristiche della successione** (es., asse ereditario, numero di Eredi coinvolti)

Difficoltà ad affrontare l'argomento

"Se ci fossimo mossi prima sarebbe stato tutto molto più semplice, ma **non mi sembrava il caso di toccare l'argomento successione in un momento così delicato**"



Bisogno di contatto umano

"Appena dopo la morte di mia mamma, anche solo il fatto di dover andare in banca e incontrare una persona, mi rassicurava. **Non avrei voluto farlo online**"



Ricerca di un interlocutore discreto ed empatico

"In quel momento mi sono sentito perso. **La banca è stata la mia ancora di salvezza**"



Bisogno di essere guidati

"Non avevo la più pallida idea di cosa dovessi fare. Non mi importava quanto tempo ci sarebbe voluto, **bastava avere chiare le tempistiche e la procedura**"



Ricerca di un regista unico

"Mi sono affidato al mio commercialista, a cui sono legato da anni da un rapporto di amicizia. **È lui che si sta occupando di tutto**"



Linee guida per il processo delle successioni

Linee guida del nuovo processo successioni

- Gestione della pratica **incentrata sulle necessità degli Eredi** con (i) possibilità di **avvio** della successione **da qualsiasi Filiale BdT**, (ii) **ampia informativa** a disposizione dei Clienti e (iii) **tracking** dello stato della pratica
- **Nuova interfaccia condivisa** per Erede e Gestore, che **faciliti l'avvio e la gestione della pratica** eliminando discrezionalità e possibilità di commettere errori
- **Gestione veloce, efficiente e digitale del processo** con **massima automazione** della produzione della documentazione necessaria
- **Classificazione delle pratiche** in base al livello di complessità, con completa **automazione delle pratiche più semplici** e **richiesta strutturata di supporto** (es., consulenza legale) **per quelle più complesse**
- **Creazione di occasioni di contatto commerciale** durante la gestione della successione per **facilitare azioni di sviluppo e retention**
- **Monitoraggio** della pratica lungo tutte le fasi del processo e **tracciatura delle AFI coinvolte**

***Il nuovo processo non prevede
variazioni del modello
organizzativo***

Sono stati coinvolti 21 Colleghi appartenenti a diverse strutture

Struttura di provenienza	Persone coinvolte
BDT-Direzione Marketing	1
BDT-Direzione Customer Experience e CRM	1
BDT- Direzione Multicanalità Integrata	1
BDT-Rete	2
ISGS-Direzione Operations	3
ISGS Direzione Legale	1
ISP Direzione Amministrazione Fiscale	2
ISP Direzione Internal Auditing	1
ISGS Direzione Personale e Organizzazione	1
ISGS Direzione Sistemi Informativi	8
Totale	21



Ridisegno del nuovo processo a target

- Canale**
- Filiale, sito internet
 - Filiale, home banking, offerta fuori sede (TBD)
 - Filiale, home banking, offerta fuori sede (TBD)
 - Filiale, offerta fuori sede (TBD)
 - Filiale

Mi informo



Predispongo i documenti



Attivo la pratica



Pianifico come impiegare le attività



Svincolo le somme



- Posso raccogliere le informazioni:
 - Su una **sezione dedicata del sito internet** della Banca
 - **Presso il mio Gestore**
- Le informazioni riguardano:
 - **Step da seguire e documenti necessari**
 - **Servizi offerti** dalla Banca
- Per avviare la pratica prendo appuntamento in Filiale con il mio Gestore (o nella Filiale a me più comoda)
 - E' previsto il **blocco automatico e immediato dei rapporti** su tutte le Banche BdT
 - Ho a disposizione una **check-list dinamica dei documenti** necessari, che posso **caricare** in modalità **self o tramite consegna al Gestore**
- Vengono **verificati i documenti caricati**
 - Le pratiche sono **classificate in base alla loro complessità**
 - Sono prodotti in **automatico** la dichiarazione di **sussistenza** e il **prospetto degli strumenti finanziari**
 - Se necessario il Gestore mi fornisce il **modulo per la dichiarazione all'Agenzia delle Entrate**, prodotto automaticamente e precompilato
- Il Gestore/i degli Eredi riceve segnalazione **della successione**
 - **Il Gestore mi invita in Filiale** per discutere la posizione ereditaria
 - **Se non sono Cliente, mi viene proposto un incontro** in Filiale
 - Le pratiche **sono classificate in base alle tempistiche di svincolo**
- Consegno al Gestore una **copia della dichiarazione** presentata all'Agenzia delle Entrate
 - Viene predisposta in **modo automatico la quietanza**
 - Il Gestore raccoglie la mia **firma elettronica avanzata** (o digitale) e quella degli altri Eredi anche in forma non contestuale
 - Le attività vengono **svincolate** e **tutti i rapporti del defunto estinti**

Monitoraggio della pratica lungo tutti gli step del processo e tracciatura delle AFI

Sono in corso di definizione il pilota e il piano di roll-out sulla Rete

Digital Factory – Roadmap 2016

	Processo	Mese Avvio
2015	Mutui	Settembre
	Successioni	Ottobre
1° sem. 2016	Gestione Proattiva - Imprese & Corporate	Gennaio
	Crediti Documentari	Febbraio
	Corporate Remote Banking	Marzo
	Presentazioni di portafoglio	Aprile
	Filiale Online	Maggio
	Anticipo fatture - Italia e Estero	Giugno
2° sem. 2016	Concessione - Imprese & Corporate	} <i>Da definire</i>
	Versamento e Prelevamento	
	Credito deteriorato - Imprese & Corporate	
	Concessione - Piccole Imprese	
	Carte di pagamento - Back end e Imprese & Corporate	
	Leasing	

