



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTÀ DI INGEGNERIA

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

ANALISI E MISURAZIONE DEI PROCESSI IN UNA BANCA:

IL CASO STUDIO “CARIFERMO SPA”

ANALYSIS AND MEASUREMENT OF PROCESSES IN A BANK:

THE “CARIFERMO SPA” CASE STUDY

Relatore: Chiar.mo

Prof. **Archimede Forcellese**

Correlatori: Chiar.mi

Dott. **Giampiero Censi**

Dott. **Giacomo Paoletti**

Tesi di Laurea di:

Federica Peticari

Anno Accademico 2023 / 2024

INDICE

<i>CAPITOLO 1: Introduzione</i>	<i>1</i>
<i>CAPITOLO 2: Richiami teorici sulla misura di tempi e costi</i>	
2.1 Teoria “Tempi e metodi”	3
2.2 Ergonomia nel luogo di lavoro	6
2.3 Lean Organization	7
2.4 Produttività e redditività	13
2.5 Pricing	15
2.6 Business Process Reengineering	16
2.7 Activity Based Costing	18
<i>CAPITOLO 3: Caso di studio</i>	
3.1 La Cassa di Risparmio di Fermo	19
3.2 Il progetto	21
3.3 Lo Studio del Lavoro	24
3.4 Analisi dei costi	39
<i>CAPITOLO 4: Risultati ottenuti</i>	<i>47</i>
<i>CAPITOLO 5: Conclusione</i>	<i>57</i>
<i>Bibliografia</i>	<i>59</i>

Capitolo 1

Introduzione

In questo periodo storico di profonde trasformazioni economiche, il sistema bancario si afferma come protagonista, guidando le iniziative di riorganizzazione e di innovazione del settore. Attraverso lo sviluppo di strategie mirate, gli istituti perseguono l'obiettivo di ottimizzare l'operatività, di aumentare la produttività e di mantenere un rigoroso controllo sui costi, garantendo così una gestione più efficiente e sostenibile.

La crescente concorrenza impone una più attenta distribuzione delle risorse bancarie, il controllo dei costi e la definizione di prezzi.

Per ogni banca è imprescindibile il rapporto di fiducia con la propria clientela.

Le grandi banche vantano una solida base numerica di clientela che consente loro di avere una stabilità significativa, mentre le banche locali, come la Cassa di Risparmio di Fermo, si concentrano soprattutto sul mantenimento di un rapporto diretto e continuo con i consumatori, puntando sulla personalizzazione dei servizi.

In questo contesto, diventa centrale l'attenzione all'efficienza dei processi produttivi volti alla creazione di prodotti e di servizi offerti alla clientela. Inoltre, assume una particolare importanza la misurazione dei tempi standard necessari per l'esecuzione dei processi bancari e l'analisi dei costi sostenuti dalla banca per ogni servizio e per ogni prodotto al cliente. Questo processo ha l'obiettivo di migliorare la produttività, di contenere i costi della banca e di ottimizzare i profitti. L'analisi della produttività permette di comprendere i ruoli ricoperti, le funzioni svolte dal personale, di avere a disposizione delle linee guida per la standardizzazione delle attività e dei processi bancari, e di sfruttare al meglio le competenze, le conoscenze e la formazione delle risorse umane disponibili per ottenere i risultati desiderati.

Capitolo 2

Richiami teorici sulla misura di tempi e costi

2.1 Teoria “Tempi e Metodi”

La tecnica impiegata per la misurazione si basa sulla disciplina “Tempi e Metodi” [1]. Lo scopo è quello di determinare il tempo necessario a compiere un’attività nel modo più efficiente possibile, ottimizzando il tempo standard. I metodi di Work Measurement e quindi inclusi nella teoria considerata sono suddivisi in metodi in-field e in metodi engineered.

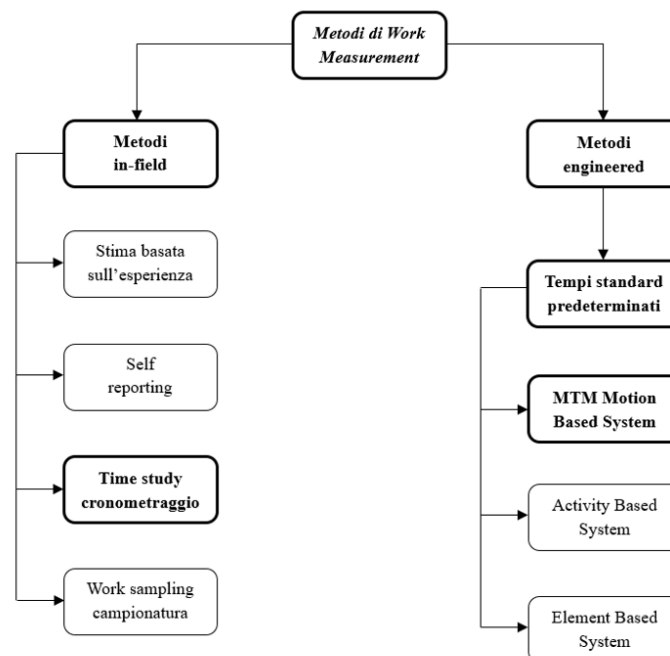


Fig. 2.1 – Metodi di Work Measurement

Il metodo engineered, ovvero dei tempi standard predeterminati, permette di ottenere dei tempi senza utilizzare gli strumenti tradizionali di misura. Le tabelle predefinite e le formule vengono impiegate per la determinazione del dato desiderato.

Il metodo in-field, osservato sul campo, include diverse tecniche da poter usare, tra cui il time study o il cronometraggio, la stima basata sull'esperienza e il know how dell'analista, il self reporting e il metodo relativo alla campionatura.

Uno degli strumenti a disposizione dell'analista per poter rilevare il tempo è il metodo cronotecnico Bedaux, che consiste in tre fasi principali:

1. Preparazione del rilievo, comprende la comunicazione dello scopo della rilevazione all'operatore, utile a creare un'atmosfera di fiducia e di tranquillità nello svolgimento del processo di interesse. Inoltre, si esegue la scomposizione dell'operazione in fasi elementari in modo da comprendere quali possano essere ottimizzate, migliorate o eliminate nel caso siano duplicate.
2. Rilievo del tempo, l'analista misura tramite il cronometro la durata necessaria per svolgere ogni singola operazione del processo,

prendendo come riferimento l'istante di inizio e quello di fine della stessa.

3. Elaborazione del dato rilevato, il tempo ottenuto corrisponde al tempo normale di esecuzione, che viene maggiorato da fattori relativi all'affaticamento dell'operatore, dovuto alla tensione nervosa, all'illuminazione, al rumore, alla posizione fisica. Si ottiene così il tempo standard.

Quest'ultimo non equivale al tempo effettivo, che è quello realmente impiegato per completare la funzione richiesta. Il tempo effettivo differisce per vari fattori come le inefficienze di processo, la mancanza di una formazione adeguata del personale, gli errori relativi all'applicazione del metodo e le condizioni ambientali non favorevoli.

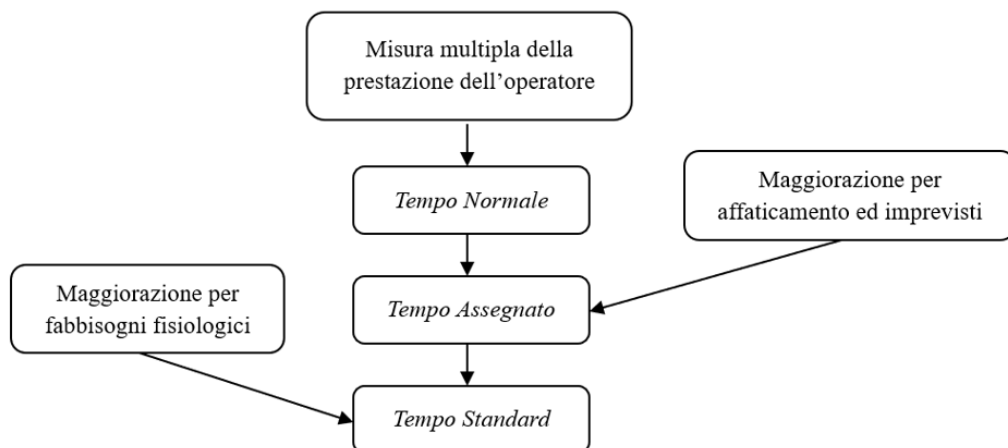


Fig. 2.2 – Determinazione del tempo standard

La figura 2.2 mostra come determinare il tempo standard di processo descritto precedentemente.

Un metodo di tipo engineered è il Methods Time Measurement, MTM, che è uno strumento ingegneristico. Esso si basa sull'importanza della metodologia utilizzata e del movimento preciso, piuttosto che sulla velocità e sul tempo impiegati dall'operatore per effettuare una determinata attività. L'analisi è completamente oggettiva e il processo viene suddiviso in microfasi elementari, che possono ripetersi nelle varie attività. Il metodo risolve i problemi legati alla soggettività di quelli cronotecnici, i quali pongono sotto pressione l'operatore durante la misurazione del tempo. Il metodo MTM è preciso ed economico nella manutenzione, ma richiede l'aggiornamento periodico dei dati.

2.2 Ergonomia nel luogo di lavoro

Un aspetto importante considerato ed osservato nello studio è relativo all'ergonomia, che considera gli aspetti multidisciplinari: fisici, cognitivi e organizzativi [2]. L'ergonomia fisica si riferisce all'interazione dell'operatore con l'ambiente in cui si trova ad operare, vengono analizzati la postura, i movimenti ripetuti e il layout degli ambienti di lavoro. L'ergonomia cognitiva interessa i processi mentali che intervengono nelle attività dell'individuo,

nella sua interazione con i sistemi e con gli strumenti dell'informazione, si estende anche al linguaggio, al ragionamento e alla memoria. Questa branca comprende il carico mentale, lo stress, la performance e le skills dell'operatore. Il terzo aspetto, ovvero quello organizzativo, riguarda l'interazione tra gli individui e i sistemi dell'azienda, è correlato alla sfera emotiva e relazionale delle persone, alla progettazione del lavoro e all'integrazione creativa.

L'ergonomia garantisce l'ottenimento di informazioni e di dati, che, se rielaborati, facilitano la riorganizzazione del lavoro. La corretta gestione è essenziale per evitare lo stress fisico e quello psicologico. L'efficienza nell'ambiente di lavoro viene garantita tramite la rotazione delle mansioni, l'equità del carico di lavoro e l'adattamento alle competenze di ogni individuo. Ciò comporta inevitabilmente l'ottimizzazione della produttività e della qualità e il miglioramento della soddisfazione degli operatori, creando un ambiente di lavoro sano ed equilibrato.

2.3 Lean Organization

Lo scopo è quello di incrementare la produttività e l'efficienza del sistema, individuando e riducendo al minimo gli sprechi e ricercando la perfezione. La disciplina, che include tutti questi fattori, viene definita Lean Organization,

ovvero una filosofia basata sulle metodologie e sui principi per il raggiungimento della perfezione [3]. Il termine Kaizen indica il miglioramento continuo, letteralmente il significato è “cambia in meglio”. Le attività da analizzare e da ottimizzare dovrebbero essere prive di qualsiasi tipologia di spreco, in modo da creare solo il valore per il consumatore finale.

La disciplina ha origine dal Toyota Production System, i cui fondatori sono Sakichi Toyoda, Kiichiro Toyoda e Taiichi Ohno, e si sviluppò nella metà degli anni 50. Precedentemente il mercato si basava sulla produzione di massa, in serie. I prodotti realizzati venivano immagazzinati, in attesa di essere acquistati. L'innovativo sistema si basa sulla produzione snella, il prodotto viene realizzato in base alle necessità, alle esigenze e alle preferenze del consumatore finale. Il magazzino non ha più un ruolo centrale nella fase successiva alla produzione, in quanto il prodotto personalizzato viene consegnato direttamente al cliente. La Lean Production nasce dalla collaborazione del Giappone e dell'America, fa prevalere l'importanza del lavoro in team, della trasversalità dei dati e delle informazioni, che garantiscono il raggiungimento dell'obiettivo finale, e la realizzazione del prodotto di qualità richiesto dal cliente. Oggi viene adottata anche da organizzazioni che offrono servizi, dando vita alla Lean Organization. Gli elementi caratterizzanti della teoria sono la qualità elevata del prodotto o del

servizio ottenuto, le aspettative alte del cliente, la minimizzazione dei tempi e dei costi richiesti per lo sviluppo e la concretizzazione del progetto, la capacità di rimanere competitivi sul mercato. Tra i vari aspetti, è richiesta una determinata sincronia e armonia, poiché la realizzazione di un prodotto o di un servizio di qualità implica un costo significativo e dei tempi necessari per la realizzazione. Il prodotto o il servizio personalizzato è il risultato dell'equilibrio che si riesce a raggiungere tra i differenti fattori produttivi. L'organizzazione snella associa una notevole rilevanza alla percezione soggettiva che il cliente ha del prodotto o del servizio desiderato, poiché ciascuno può generare dei valori diversi in funzione delle esigenze e delle preferenze del singolo individuo. La quantificazione del valore avviene mediante delle misurazioni effettuate sul campo, tenendo in considerazione le aspettative del cliente o i criteri di scelta utilizzati, i quali si basano sulle performance di prodotti o di servizi simili presenti sul mercato. Inoltre, tali misurazioni riguardano i vantaggi ottenibili, come la riduzione dei tempi e dei costi, nonché la minimizzazione delle attività che non contribuiscono alla creazione di valore per il prodotto o per il servizio finale. In ogni contesto, l'obiettivo è ridurre gli sprechi relativi all'esecuzione di un processo, che possono manifestarsi in diverse forme, quali:

- la sovrapproduzione indica l'eccesso di prodotti o di servizi da offrire sul mercato, superando la domanda effettiva.
- Lo stock e l'immagazzinamento rappresenta l'elevata quantità di beni o di servizi, che sono in attesa di essere acquistati.
- Il trasporto dovrebbe essere ottimizzato per ridurre gli spostamenti non essenziali.
- Il miglioramento del processo include l'introduzione di metodi che permettano di rendere più efficienti i processi.
- L'ottimizzazione dell'ergonomia prevede la riduzione o l'eliminazione di spostamenti manuali di pesi eccessivi o le movimentazioni scomode.
- La riduzione dei pezzi non conformi mira al decremento di pezzi con i difetti da dover scartare o da rilavorare, comportando l'incremento dei tempi necessari per la realizzazione di un prodotto o di un servizio di qualità.
- La minimizzazione delle code relativa alla diminuzione dei tempi morti derivanti dall'attesa di parti o di servizi non ancora disponibili.

La riduzione di almeno uno degli elementi descritti permette di avvicinarsi al concetto di perfezione, inteso in questo ambito come un obiettivo in continua evoluzione. Le inefficienze, che possono manifestarsi in qualsiasi momento,

gli sprechi, la riduzione di tempi e di costi sono gli elementi che devono essere monitorati costantemente. Il miglioramento dovrebbe essere un processo costante e continuo.

Quanto descritto può essere considerato un ciclo: la prima fase è l'identificazione e la definizione degli obiettivi da voler raggiungere. Successivamente, viene osservato il processo attuale per identificare cosa eliminare o ridurre. Una volta identificati i problemi, vengono utilizzate delle strategie per ridurre temporaneamente le difficoltà e si cerca di individuare dei metodi che permettano di prevenire il problema, riducendone la ripetitività. In questo modo, si crea una pratica che diventa la nuova base di miglioramento da analizzare e da ottimizzare.

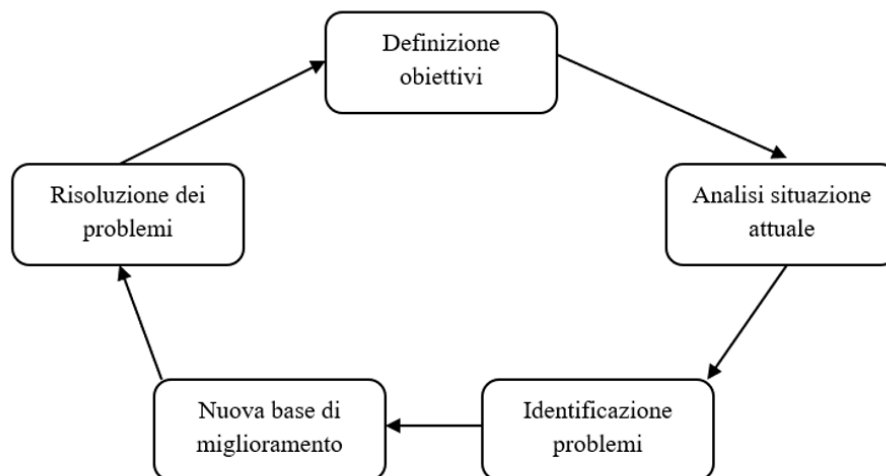


Fig. 2.3 – Ciclo di miglioramento

La ricerca della perfezione si basa su alcuni aspetti, tra cui la capacità di liberarsi delle abitudini, l'abilità nell'accogliere l'innovazione, il miglioramento continuo, la ricerca del motivo che ha portato ad una determinata situazione chiedendosi almeno cinque volte quale sia la causa, la comprensione dell'importanza della collaborazione, la risoluzione dei problemi nel momento in cui questi vengono rilevati, l'accettazione degli errori e il superamento degli stessi. Il progresso avviene in maniera incrementale e i pilastri del Kaizen ne permettono il raggiungimento.

Un processo si compone di diverse fasi, che possono essere suddivise in tre principali classi:

- le attività che creano il valore aggiunto, che accrescono il valore percepito dal consumatore finale che acquista il bene o il servizio.
- Le attività che non creano il valore aggiunto, ma sono necessarie per la produzione, le quali non possono essere ridotte o eliminate, vengono definite Muda di tipo uno.
- Le attività che non creano il valore aggiunto e non sono necessarie, possono essere individuate ed eliminate, corrispondono agli sprechi elencati precedentemente e sono conosciute come Muda di tipo due.

2.4 Produttività e redditività

La produttività è definita come il rapporto tra l'output generato dall'attività dell'azienda e gli input impiegati, ossia i fattori produttivi necessari per la realizzazione della produzione. In ambito bancario, l'indicatore è pari al rapporto tra l'output, ponderato in base all'attività considerata, e le ore effettivamente lavorate dagli operatori. Mentre, la redditività esprime la capacità di un'azienda di generare il profitto attraverso lo svolgimento delle proprie attività in un determinato periodo di tempo. Il calcolo tiene in considerazione i costi sostenuti per ottenere un prodotto o un servizio e il prezzo di offerta, permettendo di comprendere il potenziale livello di fidelizzazione della clientela e di garantire un'adeguata distribuzione delle risorse a disposizione. I parametri che possono essere calcolati consentono di monitorare le performance dell'azienda nel tempo. Le variazioni di valore potrebbero essere attribuite all'efficienza operativa, che influisce sui risultati ottenuti. [4]

In alcuni casi si potrebbe rilevare un valore basso relativo all'efficienza, comportando la necessità di identificare le attività che possano essere migliorate e ottimizzate.

Nel dettaglio, la banca offre vari servizi, ognuno dei quali genera dei ricavi. L'analisi di tali servizi consente di identificare gli elementi più rilevanti e impattanti sul mercato. Tra questi ci sono il bonifico, gli interessi su un mutuo, il bonifico estero, la carta di credito e il conto corrente. I ricavi possono derivare da un prezzo fisso stabilito, che comprende più servizi, e da una componente variabile legata al numero delle operazioni ripetute nel tempo. Gli esempi della prima categoria, riguardante il prezzo fisso, potrebbero essere il canone annuo, la carta di credito e di debito, le varie spese fisse. La parte variabile include i prelievi effettuati da ATM, i pagamenti automatici e i bonifici eseguiti tramite gli sportelli. I prodotti e i servizi offerti alla clientela comportano dei costi che devono essere sostenuti dalla banca per poter raggiungere il livello di efficienza desiderato. Esistono differenti tipologie di costo, tra cui: le spese del personale, quelle informatiche, i costi di outsourcing e le altre spese. I costi diretti vengono imputati direttamente ai processi. Le attività elementari di ogni processo, le frequenze e il tempo uomo vengono identificati; successivamente, viene associato a ciascuna fase il costo del personale, della modulistica, il costo informatico e di outsourcing e gli altri costi non appartenenti ad una precisa categoria, che sono raggruppati in un'unica voce. La somma dei valori indicati permette di ottenere il costo totale riferito al processo considerato.

2.5 Pricing

L'attività di pricing di un servizio o di un prodotto offerto dalla banca rappresenta una leva strategica [5]. Il pricing e i ricavi vengono determinati tramite un'analisi di vari fattori, quali le commissioni, i costi operativi, i prezzi praticati e i prodotti della concorrenza presenti sul mercato. Il pricing è un elemento fondamentale per indirizzare la banca verso un obiettivo ben definito. I costi operativi vengono analizzati per consentire alla banca di offrire dei prodotti di qualità a prezzi competitivi e vantaggiosi per i propri clienti. I prezzi stabiliti vengono poi confrontati con quelli di listino, al fine di comprendere quali potrebbero essere le aree di miglioramento e poter intervenire su di esse per ottimizzare i prodotti e i servizi offerti alla clientela. Il mercato ha un ruolo centrale nell'intera analisi in quanto le banche mirano a dare maggiore visibilità ai propri prodotti, utilizzando le leve di marketing e distinguendosi dai concorrenti esistenti.

Lo studio tiene in considerazione anche le scelte della clientela, molto spesso la banca offre dei pacchetti di offerta, che si adattano alle esigenze del cliente e potrebbero variare in base alla tipologia di clientela, ad esempio, i pensionati, i dipendenti o le altre categorie particolari. Il comportamento del consumatore finale è uno dei fattori a cui prestare attenzione ed interesse, in ogni caso, potrebbero subentrare degli elementi, come i nuovi regolamenti

normativi. Gli esempi di fattori, in grado di influenzare il mercato, potrebbero essere l'introduzione recente della normativa relativa ai bonifici istantanei, gli eventi naturali straordinari, la variazione dei comportamenti della concorrenza, l'introduzione di novità e l'innovazione tecnologica, i nuovi competitors nel mercato bancario. I fattori descritti permettono di definire un prezzo target che rappresenta un punto di riferimento nel calcolo del prezzo medio effettivo. Il discostamento tra i due valori rappresenta la modalità con la quale il prezzo target viene adattato all'interno della banca, tramite l'attività di marketing e in risposta alle necessità dei clienti. Il pricing è strettamente legato alla domanda, l'aumento del prezzo potrebbe comportare la riduzione dei clienti, poiché questi potrebbero rivolgersi a banche concorrenti che offrono dei servizi a prezzi più vantaggiosi. Al contrario, una diminuzione del prezzo potrebbe favorire l'acquisizione di nuovi clienti. In questo ambito, è fondamentale considerare sia il livello di fidelizzazione della clientela sia il tasso di crescita, che è variabile in base al prezzo.

2.6 Business Process Reengineering

Il Business Process Reengineering, BPR, è una tecnica utilizzata nella gestione della riprogettazione e del miglioramento delle performance di un processo [6]. Gli obiettivi da perseguire sono l'ottimizzazione delle prestazioni di un'attività, quali la riduzione dei costi, lo sviluppo e

l'incremento della qualità e il contenimento dei tempi necessari. Inoltre, include la revisione dei metodi impiegati e la loro modifica al fine di raggiungere una miglior efficienza e l'innovazione. I processi vengono analizzati e modificati in base alle esigenze rilevate, le attività sono collegate tra di loro e sono alimentate dagli input, al fine di generare gli output che creino il valore per il consumatore finale. Il metodo si basa sull'orientamento alla clientela, sul lavoro in team e sulla riprogettazione dei processi principali. La misurazione dei tempi avviene in maniera dettagliata e permette di ottenere un risultato paragonabile con gli altri processi. Si tratta di un indicatore che quantifica la qualità del prodotto o del servizio offerto, evidenziando quanto si discosti dal bene desiderato e quanto soddisfi le esigenze e le necessità del consumatore finale. L'analisi del processo è orientata al benessere del cliente, alla qualità raggiunta e alla possibilità di miglioramento in differenti aspetti, rilevata dal confronto tra le varie performance ottenute. La tecnica comporta la modifica, la riprogettazione e la riorganizzazione del processo al fine di ottenere un nuovo equilibrio, che rappresenta la base per un piano di ottimizzazione e di efficientamento successivo.

2.7 Activity Based Costing

Il metodo Activity Based Costing, ABC, è uno strumento usato principalmente per l'imputazione dei costi indiretti e generali relativi ad una determinata attività [6]. I costi indiretti possono essere associati a prodotti o a servizi tramite dei drivers, ossia i parametri che potrebbero includere le ore di manodopera diretta, il numero dei dipendenti di una banca e la quantità di operazioni effettuate. Questi valori vengono imputati alle unità che ne usufruiscono e devono essere ripartiti in modo proporzionale, seguendo una logica ben definita che permetta di rendere il processo il più efficiente possibile. Il mercato è in continua evoluzione, questo rende essenziale comprendere nel dettaglio la distribuzione dei vari costi. Tutto ciò è fondamentale per confrontare le proprie performance e per mantenere la competitività, focalizzandosi sulla domanda e sui comportamenti di acquisto del proprio target di clientela. In particolare, nel sistema bancario la metodologia viene applicata partendo dall'analisi della attività svolte, dalla determinazione dei fattori produttivi impiegati e dei costi correlati. Successivamente, i costi vengono associati alla risorsa o all'oggetto di costo, attraverso dei parametri specifici, noti come i cost drivers.

Capitolo 3

Caso di studio

3.1 La Cassa di Risparmio di Fermo

La presente tesi si propone di analizzare la gestione dei processi aziendali di una banca, focalizzandosi sul miglioramento della produttività attraverso la revisione e l'ottimizzazione dei processi, sull'analisi dei costi finalizzata all'identificazione del costo standard di processo. Le informazioni e i dati ottenuti vengono impiegati nella determinazione della redditività, dell'efficienza dei processi, del pricing e del costing.

L'attività è stata svolta presso la Cassa di Risparmio di Fermo, fondata nel 1858. L'idea di istituire una Cassa nel territorio di Fermo fu promossa da cittadini privati che la costituirono come una Società anonima. In seguito alla Prima Guerra Mondiale e alla conseguente necessità di rendere il sistema bancario più solido, la Cassa aprì diverse filiali, garantendo una copertura del territorio fermano, grazie all'accorpamento di piccoli Istituti Bancari già esistenti nella zona.

Fu trasformata in Società per Azioni e si diede vita alla Fondazione Cassa di Risparmio di Fermo, che supporta i progetti delle varie realtà territoriali correlate all'istruzione, alla sanità, alla valorizzazione dei beni culturali, mentre l'azienda mantiene le attività strettamente legate alle operazioni finanziarie e creditizie.

L'organigramma dell'azienda prevede vari livelli, dalle agenzie fino agli organi di direzione. La rete territoriale comprende i quattro hub, all'interno di ciascuno operano le diverse agenzie che sono incentrate nel territorio di riferimento. Nella gerarchia seguono le aree della Direzione Commerciale, della Direzione Amministrazione, della Direzione Finanza, della Direzione Organizzazione e IT e della Direzione Crediti. Inoltre, ci sono gli uffici con le mansioni e le responsabilità specifiche, quali l'Ufficio Pianificazione e Controllo di Gestione, l'Ufficio Risorse Umane, l'Ufficio Private, l'Ufficio Legale e Contenzioso, l'Ufficio Segreteria Generale, che operano a stretto contatto con la Direzione Generale. Al di sopra si trovano il Comitato esecutivo e l'Organo con funzione di supervisione strategica, i quali collaborano con l'Ufficio Risk Governance e l'Ufficio Compliance, Privacy, ICT Risk.

3.2 Il progetto

La competitività nel mercato bancario è in costante aumento, a causa dell'innovazione tecnologica, dell'ingresso di nuove banche concorrenti, dell'introduzione di regolamentazioni e di normative sui prodotti e sui servizi bancari, delle esigenze e delle preferenze dei consumatori, i quali ricercano maggiormente le soluzioni personalizzate. Le banche si trovano, pertanto, nella condizione di doversi adattare all'evoluzione del mercato, perseguendo il miglioramento continuo dell'efficienza operativa e la riduzione dei propri costi, al fine di mantenere la propria competitività.

Il sistema bancario si è trovato negli ultimi anni a dover affrontare i cambiamenti continui e le innovazioni, che stanno mettendo alla prova la capacità delle banche di generare il reddito e di contenere i propri costi. L'abilità nel gestire la grande mole di dati, l'innovazione, la gestione efficace dei processi decisionali, l'incremento della produttività sono elementi che rendono una banca competitiva sul mercato.

La Cassa di Risparmio di Fermo ha dato vita al progetto per avere l'opportunità di mantenere la sua competitività sul mercato bancario e ha svolto un'attività di aggiornamento della propria procedura relativa ai costi

standard e ai tempi dei vari servizi offerti alla clientela. Lo studio si propone di svolgere l'attività di misurazione dei tempi e di analisi dei costi al fine di ottenere le informazioni utili all'ottimizzazione del pricing dei prodotti e dei servizi offerti tramite l'imputazione dei costi, il dimensionamento degli organici e la revisione dei processi operativi. È stato creato un gruppo di lavoro, formato dall'Ufficio Pianificazione e Controllo di Gestione, dall'Ufficio Commerciale, dall'Ufficio Risorse Umane e il supporto dell'Ufficio Organizzazione. L'approccio impiegato è di tipo modulare:

- la fase preliminare prevede l'avvio delle attività in collaborazione con un'agenzia pilota al fine di definire un questionario da sottoporre poi ad altre agenzie per identificare tutti i processi non mappati all'interno della procedura, oltre che la verifica dei risultati ottenuti e l'individuazione delle agenzie a cui somministrare il questionario nel modulo 1. L'obiettivo di questa fase consiste nel consolidamento del modello da distribuire in rete e l'identificazione delle agenzie a cui sottoporre il questionario.
- Il Modulo 1 riguarda l'attività vera e propria di rilevazione dei costi. Da una parte, infatti, si procede all'aggiornamento dei processi mappati all'interno della procedura tramite la revisione delle relative fasi e la conseguente rilevazione di tempi e di costi standard, mentre, dall'altra

si individuano i nuovi processi da mappare attraverso la somministrazione dei questionari, definiti nella fase preliminare, ad un perimetro di agenzie, ritenuto rappresentativo dell'intera area commerciale. Queste attività permettono di perseguire l'obiettivo di aggiornare la produttività, inclusi la revisione dell'organizzazione interna della rete e il dimensionamento degli organici. Inoltre, garantisce di revisionare i costi associati ai prodotti e ai servizi, al fine di ottimizzare il pricing e il margine di prodotto/cliente, e di revisionare i processi bancari.

- Il Modulo 2 prende avvio dalla somministrazione di un questionario sulle attività svolte anche agli Uffici di Direzione e si concentra sulla revisione dei processi di Rete e di Direzione attraverso dei colloqui singoli con ciascun operatore. Gli obiettivi sono la revisione di tutti i processi sia di Rete che di Direzione, l'aggiornamento delle Job Descriptions, la realizzazione dei piani di formazione basandosi sulle Best Practices e le lacune rilevate durante lo svolgimento del progetto. Inoltre, la determinazione di una base dati utile per il calcolo del full costing di prodotti e di servizi. Il modulo descritto non è stato ancora affrontato, ma verrà considerato in futuro.

Questa visione d'insieme e il miglioramento di determinati aspetti potrebbero favorire l'assunzione di decisioni a breve o a medio-lungo termine, orientando la banca verso i nuovi progetti, l'offerta di servizi aggiuntivi e l'ampliamento del bacino della clientela.

3.3 Lo Studio del Lavoro

Il progetto si è basato sullo Studio del Lavoro, quindi lo studio dei metodi e la misurazione del lavoro. L'obiettivo è di determinare il tempo uomo necessario per lo svolgimento delle operazioni bancarie, in particolare per quelle correlate all'attività di rete, al fine di massimizzare la produttività e di operare nel modo più efficiente possibile. La produttività di una banca viene determinata utilizzando la seguente formula:

$$\text{Produttività} = \frac{\text{Tempo standard calcolato} \times \text{numero delle operazioni svolte}}{\text{Numero delle ore effettivamente lavorate}}$$

Le attività del progetto, suddivise in fasi, sono state dedicate alla determinazione della produttività con il focus sulla revisione dei processi e delle attività bancarie. Le metodologie impiegate nell'analisi sono state esattamente due: il cronometraggio e i questionari. Il primo metodo ha consentito di revisionare tutti i processi bancari già mappati all'interno del sistema, mentre, la redazione e la somministrazione di questionari sono stati

Capitolo 3

utili nella determinazione del tempo associato a tutte le attività non ancora mappate al momento dell'avvio del progetto, consentendo di capire quale sia l'assorbimento di tempo dedicato a ciascuna di esse. Il confronto con i dati iniziali ha permesso di comprendere i potenziali miglioramenti per rendere alcuni processi più snelli e per ottimizzare l'efficienza operativa complessiva.

L'individuazione dei tempi relativi ai processi bancari già mappati e dei costi sostenuti dalla banca ha avuto inizio con la scelta dei prodotti da dover analizzare. Le priorità sono state attribuite a ciascun processo in funzione del numero di operazioni previste per ognuno, con le attività disposte in ordine decrescente rispetto al loro peso. L'analisi ha rilevato che l'80% dei costi totali viene coperto dalle prime 50 operazioni, ordinate in base al peso decrescente.

Anno	Descrizione voce KDG	Descrizione canale	Numero operazioni
2024	Addebiti in conto	Procedure Automatizzate	8.575.761
2024	Pagamento cliente corr. su ns POS	Sportello Automatico	5.753.525
2024	Accrediti in conto	Procedure Automatizzate	2.072.415
2024	Pagamento ns cliente su Pos di altri	Sportello Automatico	1.791.097
2024	Pagamento POS circuito internazionale	Procedure Automatizzate	1.393.499
2024	Pagamento effetti SDD da banche	Canale non definito	1.180.923
2024	Bonifici ricevuti benef. c/c accr. automatico	Canale non definito	1.013.187
2024	Bonifici spediti ord. c/c benef. corrisp.	Canale Virtuale	493.464
2024	MN - Carte prepagate movimenti (default)	Canale non definito	402.785
2024	Pag. eff. riba da corr. su domiciliaria	Canale non definito	375.678
2024	Carico eff. riba da corrisp. su domiciliaria	Canale non definito	362.897
2024	Cash Advance Ns carte	Procedure Automatizzate	349.548
2024	Addebiti in conto	Sportello Tradizionale	345.415
2024	Prelievo contante su ATM	Procedure Automatizzate	342.592
2024	Prelievi Ns carte su Ns Sportelli	Sportello Automatico	339.791
2024	Pag. per c/c eff. riba da corr.	Canale Virtuale	334.528
2024	Eff. elettr. riba scad. su corr.	Canale Virtuale	295.929
2024	Prelievi non in pool carte di altri su NS Sportelli	Sportello Automatico	279.653
2024	T2 - Regolarizzazioni (default)	Sportello Tradizionale	260.431
2024	Prelievi Bancomat circuito internazionale	Procedure Automatizzate	187.632
2024	Pagamento ns cliente su ns Pos	Sportello Automatico	166.566
2024	Pagamento POS ns cliente su ns POS	Sportello Automatico	166.482
2024	Pag. stipendi accred. corrisp.	Canale Virtuale	164.412

Fig. 3.1 - Ordinamento decrescente del numero delle operazioni di ciascun processo

In riferimento a quanto riportato nella figura 3.1, si procede con l'analisi del lavoro. La banca dispone di uno strumento denominato Activcost, che offre un data base di informazioni. Il sistema è utile per il dimensionamento del personale e per la misurazione dei costi operativi relativi a prodotti e a servizi bancari offerti alla clientela.

La metodologia adottata consente di suddividere i processi in fasi elementari, a ciascuna di esse viene attribuito il corrispondente tempo uomo, espresso in millesimi di minuto, e il livello di affaticamento, necessari per il calcolo del tempo uomo per ogni fase. Inoltre, i vari costi operativi vengono determinati in base allo svolgimento e alle necessità specifiche di ciascuna sezione.

Fasi		Parametri processo		Personale				Costi						
		Frequenza	Affaticamento	Tempo uomo	Tempo uomo calcolato	% tempo sul centro di lavorazione	Costo personale	Costo personale calcolato	Costo modulistica	Costo transazione	Costo risorse informatiche	Altri costi	Costo outsourcing	Costo totale
Fasi (Costi front office)														
1	0000202	Riceve il cliente e ne accoglie la richiesta di tipo operativo semplice	29,90	10%	150,00	49,34	3,59%	0,00081500	0,040	-	-	-	-	0,040
2	0000210	Riceve la distinta e verifica i dati inseriti	35,00	10%	110,00	42,35	3,08%	0,00081500	0,035	-	-	-	-	0,035
3	0000250	Assiste per il completamento delle informazioni mancanti se il modulo non è completo	5,00	10%	150,00	8,25	0,60%	0,00081500	0,007	-	-	-	-	0,007
4	0000209	Riceve bollettino e verifica i dati inseriti	100,00	10%	150,00	165,00	11,99%	0,00081500	0,134	-	-	-	-	0,134
5	0000142	Identifica l'operatore economico (rapido)	100,00	10%	200,00	210,00	15,99%	0,00081500	0,179	-	-	-	-	0,179

Fig. 3.2 – Tempo uomo e costi operativi di un processo in Activcost

Il modello garantisce la determinazione del tempo standard operativo e del costo totale relativo all'attività della banca. La maggior parte delle operazioni era già stata mappata; in questo caso, l'attività si è concentrata sulla revisione di quanto documentato negli anni precedenti e sull'aggiornamento, ove

necessario, dei vari dati, al fine di comprendere i cambiamenti verificatisi nel tempo.

In questo progetto è stato applicato lo Studio dei Tempi e dei Metodi per la determinazione del metodo più funzionale, ergonomico e sicuro nell'ambiente di lavoro. Questa metodologia si suddivide in due fasi: lo studio dei metodi e la misurazione del lavoro. Lo studio dei metodi consiste nell'analisi e nell'ottimizzazione dei processi operativi. Si concentra sulla comprensione del modo con cui vengono svolte le operazioni, comprendendo i punti di forza e le potenziali aree di miglioramento. Inoltre, si cerca di semplificare il processo, rendendolo più snello, riducendone gli sprechi e ottimizzando l'impiego delle risorse disponibili. La misurazione del lavoro consente di quantificare i tempi necessari per completare un'operazione o un processo da parte di un operatore, tenendo conto del suo grado di efficienza, di conoscenza, di formazione e di abilità.

Nel dettaglio sono stati esaminati i processi relativi alle attività di sportello, del portafoglio commerciale, dei fidi, dei titoli e dell'estero. Nelle figure 3.3 e 3.4 viene riportato un esempio. Il processo considerato è correlato all'attività di Bonifico ordinario a banche con l'addebito in conto corrente. Inizialmente è stata verificata la correttezza delle fasi del processo e la giusta sequenza delle stesse per rilevare le eventuali modifiche apportate nel tempo. Sono stati

Capitolo 3

aggiunti degli step correlati all'introduzione della firma elettronica FEA, oltre alla stampa e alla firma cartacea. La fase di conferma del bonifico risulta ora suddivisa, con una parte dedicata a chi ha aderito alla firma elettronica e un'altra per chi continua a preferire quella cartacea.

Fasi	Parametri processo		
	Frequenza	Affaticamento	Tempo uomo
Riceve il cliente e ne accoglie la richiesta di tipo operativo semplice	100,00	10%	150,00
Identifica l'operatore economico (rapido)	100,00	10%	200,00
Riceve la distinta e verifica i dati inseriti	5,00	10%	110,00
Assiste per il completamento delle informazioni mancanti se il modulo non è	5,00	10%	500,00
Raccoglie la firma del cliente sul modulo e lo sigla	100,00	10%	150,00
Esegue la transazione di bonifico in procedura	100,00	10%	1.500,00
Raccoglie l'output di stampa e lo sigla	5,00	10%	100,00
Esegue transazione acquisizione firma cliente da tablet	95,00	15%	320,00
Archivia la documentazione	5,00	10%	150,00
Stampa e consegna la ricevuta al cliente	5,00	10%	150,00
Esegue la transazione di controllo	-	15%	500,00
Raccoglie la firma del funzionario	5,00	10%	1.000,00
Appone la firma in segno di autorizzazione	100,00	10%	160,00
Archivia la documentazione (massiva)	2,00	10%	600,00
Chiede autorizzazione al funzionario in caso di condizioni ostative	5,40	10%	1.000,00
Chiede autorizzazione al funzionario in caso di condizioni ostative	2,70	10%	1.000,00
Rilascia autorizzazione richiesta	2,70	10%	150,00
Lavorazione Centro Bonifici 1	100,00	-	-
GESTIONE BONIFICI - 360	100,00	-	-
Rilascia autorizzazione richiesta	2,70	10%	1.500,00

Fig. 3.3 – Bonifico ordinario con addebito in C/C – processo iniziale

Fasi	Parametri processo		
	Frequenza	Affaticamento	Tempo uomo
Riceve il cliente e ne accoglie la richiesta di tipo operativo semplice	100,00	10%	150,00
Identifica l'operatore economico (rapido)	100,00	10%	200,00
Riceve la distinta e verifica i dati inseriti	35,00	10%	110,00
Assiste per il completamento delle informazioni mancanti se il modulo non è	5,00	10%	500,00
Esegue la transazione di bonifico in procedura	80,00	10%	1.500,00
Esegue la transazione di bonifico in procedura	20,00	10%	3.250,00
Raccoglie l'output di stampa e lo sigla	35,00	10%	200,00
Esegue transazione acquisizione firma cliente da tablet	65,00	10%	250,00
Archivia la documentazione	35,00	10%	150,00
Appone la firma in segno di autorizzazione	100,00	10%	160,00
Archivia la documentazione (massiva)	2,00	10%	600,00
Chiede autorizzazione al funzionario in caso di condizioni ostative	5,40	10%	1.000,00
Chiede autorizzazione al funzionario in caso di condizioni ostative	2,70	10%	1.000,00
Rilascia autorizzazione richiesta	2,70	10%	150,00
Esegue transazione di aggiornamento	0,50	10%	4.000,00
Lavorazione Centro Bonifici 1	100,00	-	-
GESTIONE BONIFICI - 360	100,00	-	-
Rilascia autorizzazione richiesta	2,70	10%	1.500,00

Fig. 3.4 – Bonifico ordinario con addebito in C/C – processo aggiornato

L'introduzione di nuove fasi ha comportato la suddivisione del tempo in maniera proporzionale sulle due opzioni procedurali. Si è verificata, quindi, una variazione della frequenza in base all'adozione della firma elettronica FEA, oltre a un mutamento generale dei tempi dovuto allo sviluppo di competenze e di abilità maggiori.

In conclusione, per quanto riguarda il processo analizzato è stato rilevato una diminuzione del tempo standard necessario per portare a termine l'operazione, passando da 3,15 minuti a circa 2,98 minuti.

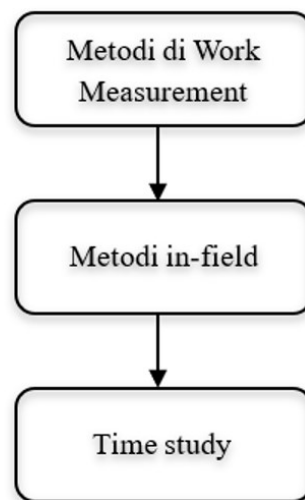


Fig. 3.5 – Metodo in-field applicato nello studio

Per svolgere questa attività, è stato applicato un metodo in-field, nello specifico il metodo Time Study, ovvero il cronometraggio delle operazioni.

Sono state selezionate delle operazioni da analizzare e, successivamente, è stato effettuato l'affiancamento ad un operatore. L'individuo non è stato messo sotto pressione; prima di iniziare le operazioni, ha avuto modo di comprendere lo scopo dall'analisi ed è stato messo a proprio agio. Durante questa attività sono stati misurati i tempi necessari per completare ogni singola fase del processo. Alcuni step elementari sono stati completamente modificati, in quanto appartenenti a procedure precedenti, e aggiornati secondo la nuova metodologia. Sono state introdotte le nuove fasi o modificate in modo adeguato quelle già esistenti. L'attività si è estesa nel tempo, è stata svolta parallelamente agli incontri con i vari uffici, ciascuno con le competenze specifiche che svolgono le attività o le mansioni relative ad uno stesso processo. Sono stati considerati tutti i tempi uomo, integrandoli in un unico sistema, al fine di determinare il tempo standard totale. La collaborazione degli uffici coinvolti ha consentito di includere le tempistiche precedentemente non considerate. Per questo motivo, la revisione di determinati processi non ha comportato una riduzione dei tempi, ma ha garantito una maggiore completezza del rilevamento e una visione più chiara dei prodotti o dei servizi offerti alla clientela. Il tempo, infatti, rappresenta un elemento cruciale nella determinazione del costo sostenuto dalla banca per garantire una determinata offerta.

Lo scopo principale di questa fase risiede nel raggiungimento di una maggiore consapevolezza della propria realtà ed ha indirizzato la banca ad ampliare la propria conoscenza oltre i confini dell'ufficio di competenza. Le attività di front office e di back office sono state integrate per analizzare i fattori produttivi complessivi impiegati per ciascun servizio richiesto o offerto al consumatore finale. Il tempo normale, ottenuto tramite la misurazione diretta, è stato incrementato con l'indice di affaticamento, che per semplificazione è stato considerato come un valore costante, pari al 10% del tempo uomo misurato. Tale maggiorazione dipende da differenti fattori, come l'affaticamento fisico dell'operatore nel luogo di lavoro, le condizioni ambientali, la ripetitività e la durata dei processi, oltre, lo stress mentale ed emotivo. Il tempo risultante da questa operazione corrisponde al tempo standard desiderato.

Il metodo engineered Methods Time Measurement, MTM, è stato adattato al sistema bancario, consentendo l'analisi delle microfasi elementari specifiche, come ad esempio la gestione del contante e degli assegni, che sono state identificate nel tempo. L'operazione bancaria è definita come un'aggregazione di microfasi elementari, che restano costanti da una banca all'altra. Tuttavia, il tempo associato a una microfase può variare, comportando delle modifiche ai processi, che includono la microfase

modificata. Alcuni processi richiedono solo le variazioni alle fasi e ai tempi uomo; mentre, altri hanno comportato un impegno maggiore, richiedendo un cambiamento completo del metodo utilizzato e, di conseguenza, delle fasi elementari inserite nel sistema Activcost. Un esempio di ciò riguarda il processo del credito, che è stato completamente rinnovato e aggiornato alla nuova procedura implementata nel Portale del Credito.

L'aggiornamento del processo relativo al fido ha richiesto delle ore di affiancamento all'operatore per poter determinare un tempo medio standard, che fosse rappresentativo della realtà. Ogni fido ha un tempo variabile per molteplici fattori, uno di questi riguarda l'attività di reperimento dei documenti e dei dati utili, al fine della stesura dell'istruttoria. La documentazione da reperire dal richiedente presenta delle differenze se il fido viene richiesto da privati o da aziende. Il fido da concedere alle aziende comporta la riclassificazione e l'analisi del bilancio aziendale, così come una solida conoscenza e la determinazione degli indici necessari per l'istruttoria e per la successiva delibera. In generale, le tempistiche non variano in base al prodotto richiesto, che si tratti di carta di credito o di mutuo chirografario, ad eccezione del mutuo ipotecario, che include alcune fasi aggiuntive rispetto al processo di base relativo alla proposta di fido. Il processo di concessione del credito prevede la stesura dell'istruttoria, un commento da parte del

responsabile della prima fase o di altri organi competenti, e, infine, la delibera da parte dell'organo deliberante. La procedura a livello più basso prevede le fasi di raccolta e l'ottenimento dell'istruttoria e della delibera da parte dell'agenzia in rete. Nei casi in cui l'agenzia non abbia il potere di delibera, la competenza passa all'hub. Successivamente, seguendo l'organigramma della banca, il processo viene replicato. L'agenzia o l'hub sono incaricati di esprimere un giudizio sulla proposta del fido, analizzando l'istruttoria da loro preparata e successivamente revisionata dall'organo superiore, ovvero l'Ufficio Crediti o l'Ufficio Direzione Crediti, che si occupa della delibera. Lo stesso procedimento viene ripetuto ad ogni livello aggiuntivo di competenza, fino al Consiglio di Amministrazione e al Comitato Esecutivo. Questo approccio comporta un incremento delle fasi, variabile in base al soggetto deliberante.

La delibera avviene in modo gerarchico, quando compete agli organi di livello superiore, oltre alla fase strettamente legata alla decisione, vengono aggiunte delle fasi di stesura di commento e del parere da parte degli organi di livello inferiore. Quanto indicato precedentemente nell'istruttoria viene preso in considerazione e viene analizzato nel dettaglio dal responsabile della delibera. Nel caso in cui l'esito sia positivo, ciò comporta l'erogazione del fido e la conclusione del processo di proposta del fido.

Nel software Activcost sono stati aggiunti i due nuovi processi relativi ai fidi richiesti da privati e da aziende, di competenza dell'hub. Questo aggiornamento è stato reso necessario dalla recente riorganizzazione della rete, che ha visto la suddivisione in agenzie e in hub. L'introduzione dei nuovi processi ha permesso di scindere il flusso in base all'organo deliberante, al fine di ottenere una maggiore precisione nella gestione delle tempistiche. L'attività di cronometraggio e la collaborazione con gli uffici coinvolti nel processo del fido hanno evidenziato la presenza di fasi svolte da più uffici, in particolare la redazione dell'istruttoria. Principalmente nei casi in cui la proposta sia di competenza pari o superiore alla Direzione Generale, la formulazione dell'istruttoria viene svolta sia dall'agenzia o dall'hub, sia dall'Ufficio Crediti o dalla Direzione Crediti. Questo metodo comporta un incremento significativo dei tempi da assegnare a questo processo, dovuto alla duplicazione delle fasi di analisi e di revisione.

Le figure 3.6 e 3.7 illustrano il cambiamento tra i due processi del fido.

Capitolo 3

Proposta fidi norm.–privati–filiale

Fasi		Parametri processo		Personale			
		Frequenza	Affaticamento	Tempo uomo	Tempo uomo calcolato	% tempo sul centro di lavorazione	
Fasi (Costi front office)							
1	0000502	riceve il cliente azienda e ascolta le sue richieste	110,00	-	10.000,00	11.000,00	8,75%
2	0000557	raccoglie i dati identificativi dell'impresa (tipo di società, attività, legali) Compresa in AGAS	-	15%	7.000,00	-	-
3	0000576	valuta se esistono i presupposti per la concessione del credito ed identifica che il tipo di credito più consono alle necessità del cliente è un'apert. di cred. in c/c Per tutti i tipi di affidamento, non solo apercred in CC	100,00	10%	3.000,00	3.300,00	2,63%
4	0000530	Acquisisce la documentazione da produrre (patrimoniale- reddituale ed altra) Si intende fotocopie di busta paga, 730, ecc.	100,00	10%	4.400,00	4.840,00	3,85%
5	0000511	compila in elettronico il Mod. di richiesta di concessione di fido. lo stampa e lo fa sottoscrivere al cliente Domanda di fido (DOM) in PEF	100,00	10%	6.000,00	6.600,00	5,25%
6	0000536	fa sottoscrivere al cliente il Mod. di appartenenza a gruppi societari e, se necessario, fa compilare e sottoscrivere altro modulo e quello per la privacy Non prevista	-	10%	5.000,00	-	-
7	0000547	valuta a terminale la situazione globale di rischio, raccoglie e organizza le Valutazione rischi con RGPL, Centrale Rischi, scheda cliente e SIC	100,00	10%	15.000,00	16.500,00	13,13%
8	0000546	valuta la presenza qualitativa e quantitativa delle garanzie 80% delle delibere presenta garanzie (dato 2007 da verificare)	80,00	10%	2.500,00	2.200,00	1,75%
9	0000553	pre dispone la cartellina relativa alla pratica (con assegnazione del numero) e raccoglie tutta la documentazione disponibile Nel 50% dei casi la cartella esiste	50,00	10%	4.400,00	2.420,00	1,93%
10	9000591	Decide di proseguire l'istruttoria	-	15%	2.000,00	-	-
11	9000525	Analizza la struttura del gruppo e di altri aspetti collegati, per gruppi e clienti Compresa in AGAS	-	15%	4.000,00	-	-
12	9900500	Effettua trx PEF: creazione pratica	100,00	10%	1.000,00	1.100,00	0,88%
13	9900501	Effettua trx PEF: inserimento proposta (fidi e garanzie) I dati vengono inseriti nella Domanda di Fido (DOM), fase 511	-	10%	3.000,00	-	-
14	9900502	Effettua trx PEF: calcolo del profilo	100,00	10%	450,00	495,00	0,39%
15	9900503	Effettua trx PEF: istruttoria cliente	100,00	10%	30.000,00	33.000,00	26,26%
16	9900507	Effettua trx PEF: chiusura pratica	100,00	10%	2.000,00	2.200,00	1,75%
17	9900508	Effettua trx PEF: delibera	100,00	10%	4.000,00	4.400,00	3,50%
18	0000191	Raccoglie l'output di stampa lunga Mediamente si stampano 15 pagine	150,00	10%	600,00	990,00	0,79%

Fig. 3.6 – Processo di proposta fidi da aggiornare

Proposta fidi norm.–privati–filiale

Fasi		Parametri processo		Personale			
		Frequenza	Affaticamento	Tempo uomo	Tempo uomo calcolato	% tempo sul centro di lavorazione	
Fasi (Costi front office)							
1	0000502	riceve il cliente azienda e ascolta le sue richieste	110,00	-	30.000,00	33.000,00	15,74%
2	0000576	valuta se esistono i presupposti per la concessione del credito ed identifica che il tipo di credito più consono alle necessità del cliente è un'apert. di Credito in AGAS del cliente censito e degli eventuali passaggi bloccanti, sofferenze.	100,00	10%	9.500,00	10.450,00	4,93%
3	9900501	Effettua trx PEF: inserimento proposta (fidi e garanzie) Sceglie prodotti e operazioni.	100,00	10%	5.000,00	5.500,00	2,62%
4	0000530	visualizza tutte le linee di fido in essere a nome del cliente, inserisce la nuova linea di credito richiesta, visualizza dati garanti e garanzie ricevute e inserisce le nuove garanzie (provvisorie) Verifica requisiti garanti. Si verifica l'anagrafica dei garanti.	100,00	10%	500,00	550,00	0,26%
5	9000666	Esegue transaz. Modifica condizioni rapporto Inserisce dati finanziari o prenota linea di credito.	100,00	10%	8.500,00	9.350,00	4,46%
6	9900503	Effettua trx PEF: istruttoria cliente Raccoglie dati istruttoria (immobili, redditi, debiti, finanziamenti, richiedenti e garanti, rischio di gruppo e indicatori).	100,00	10%	15.000,00	16.500,00	7,87%
7	0000188	Raccoglie l'output di stampa breve PDF di stampe precontrattuali (modulo 1/21, SECCI)	100,00	10%	4.500,00	4.950,00	2,36%
8	0002030	Compilazione questionario GIANOS Adeguata verifica: Raccolta questionari (AVE KI). Se sono stati già compilati vengono solo confermati.	100,00	10%	500,00	550,00	0,26%
9	0002030	Compilazione questionario GIANOS Adeguata verifica: Compilazione dei questionari AV e KI.	100,00	10%	6.000,00	6.600,00	3,15%
10	0000547	valuta a terminale la situazione globale di rischio, raccoglie e organizza le Centrali rischi - richiesta dati. 15 minuti per la richiesta della centrale rischi su Terminale 3270 e analisi degli esiti.	100,00	10%	15.000,00	16.500,00	7,87%
11	9000656	controlla l'esito della operazione Visualizzazione esiti proveniente dalla Centrale Rischi. Non si tratta della vera e propria analisi degli esiti, che viene invece svolta nella fase 547.	100,00	10%	500,00	550,00	0,26%
12	0000547	valuta a terminale la situazione globale di rischio, raccoglie e organizza le CERVED - richiesta dati.	100,00	10%	1.500,00	1.650,00	0,79%
13	9000656	controlla l'esito della operazione CERVED - gestione richieste in errore. Si tratta di sola visualizzazione.	100,00	10%	500,00	550,00	0,26%
14	0000663	Verifica organo deliberante indicato da addetto fidi ed inserisce il proprio parere sulla pratica di sua competenza, dopo averla esaminata. Anteprima iter delibera.	100,00	10%	2.500,00	2.750,00	1,31%
15	0000580	verifica l'iter istruttorio ed effettua le varie valutazioni (Credit scoring Crif - capacità reddituali - aspetti patrimoniali, ecc.) Raccoglie documentazione del cliente. Si impiegano circa 30 secondi per ogni allegato. Caricamento di 2 allegati per i privati.	100,00	10%	1.000,00	1.100,00	0,52%
16	0002030	Compilazione questionario GIANOS Dati di adeguata verifica: Compilazione del questionario GIANOS.	100,00	10%	1.200,00	1.320,00	0,63%
17	0000580	verifica l'iter istruttorio ed effettua le varie valutazioni (Credit scoring Crif - capacità reddituali - aspetti patrimoniali, ecc.) Istruttoria	100,00	10%	30.000,00	33.000,00	15,74%
18	0000576	valuta se esistono i presupposti per la concessione del credito ed identifica che il tipo di credito più consono alle necessità del cliente è un'apert. di	100,00	10%	500,00	550,00	0,26%

Fig. 3.7 – Processo di proposta fidi aggiornato con la nuova procedura

Si può notare che le fasi sono state modificate e il cronometraggio delle attività svolte dall'operatore ha comportato un cambiamento delle microfasi, un incremento del tempo uomo necessario per completare il processo. Il valore del tempo è passato da una media iniziale di circa 2 ore all'attuale tempo di 3,5 ore.

La bassa produttività rilevata nel mese di Novembre 2024, pari al valore di 24,6%, ha comportato la necessità di rilevare e di considerare i tempi dedicati dagli operatori di filiale all'area commerciale e gestionale. La metodologia impiegata per l'identificazione è la somministrazione di questionari. In una prima fase, l'Ufficio di Pianificazione e Controllo di gestione e un'agenzia, individuata come pilota, hanno studiato e hanno realizzato il questionario. Successivamente, questo è stato somministrato ai dipendenti delle filiali di varia tipologia, selezionate come campione rappresentativo dell'attività di rete dell'intera banca. Il questionario, suddiviso in base alle aree di attività, prevede l'inserimento dei giorni mensili e dei minuti giornalieri, dai quali in automatico viene calcolata la percentuale di tempo dedicata ad ognuna di esse. Gli operatori in agenzia hanno compilato i questionari forniti relativi alle attività di back office e di front office, in base alle proprie mansioni nel corso del mese, raggiungendo una produttività di almeno il 100%. La parte eccedente è stata considerata come il tempo dedicato al lavoro straordinario,

Capitolo 3

verificato a campione al fine di garantire un'adeguata veridicità dei dati ottenuti. La raccolta delle informazioni descritte ha permesso il reperimento di dati utili ad aggiornare in modo più efficiente le tempistiche nell'apposito sistema. In questo modo è stato considerato il tempo impiegato dal personale nello svolgimento di attività che non prevedono un contatto diretto con la clientela. La figura 3.8 illustra il template del questionario somministrato agli operatori delle agenzie e degli hub.

Attività svolte				
Processo di riferimento	Attività	Tempo dedicato		
		Giorni al mese	Minuti al giorno	%
Gestione operativa dell'Agenzia	Apertura e chiusura dell'Agenzia (verifica impianti, apertura e chiusura mezzi forti, gestione e verifica dell'adeguatezza degli ambienti di lavoro, gestione posta cartacea, avvio PC...)			0,0%
Sportello	Attività di Sportello			0,0%
Sportello	Gestione ATM (caricamento, svuotamento, malfunzionamenti, ...)			0,0%
Sportello	Gestione monete e contante (richieste sovvenzioni, ritiri)			0,0%
Sportello	Quadrature di cassa			0,0%
Operatività in capo al Titolare / Vice Titolare	Verifica addebiti e accrediti sospesi (operazioni in forzatura, bonifici in arrivo, bonifici in partenza, assegni sospesi...)			0,0%
Operatività in capo al Titolare / Vice Titolare	Scrivania dei Controlli e sistemazioni in Monitoraggio sospesi			0,0%
Operatività in capo al Titolare / Vice Titolare	Controllo chiusura di cassa da parte del Titolare o facente funzione (operazioni, assegni, deleghe F24...)			0,0%
Gestione incassi e pagamenti	Gestione Portafoglio Commerciale (Ri.Ba., SDD, ...)			0,0%
Gestione incassi e pagamenti	Gestione Anticipo Documenti / Fatture			0,0%
Gestione incassi e pagamenti	Gestione Notalo (effetti protestati, assegni insoluti, ...)			0,0%
Tesorerie	Gestione Tesorerie			0,0%
Cassette di sicurezza	Gestione Cassette di Sicurezza			0,0%
Estero	Gestione bonifici Estero			0,0%
Estero	Gestione finanziamenti Estero			0,0%
Estero	Gestione assegni Estero			0,0%
AML	Sistemazione anomalie antiriciclaggio (NETECH, AMLS, ...)			0,0%

Fig. 3.8 – Template del questionario somministrato agli operatori di rete

Capitolo 3

I questionari sono stati elaborati attraverso il calcolo delle medie relative alle percentuali di esecuzione di ciascuna attività e degli scostamenti di ciascuna di esse dal valore medio. Le agenzie e gli hub sono stati confrontati tramite la determinazione del valore medio delle percentuali riferite a ciascuna attività o al ruolo dell'operatore. I valori ottenuti sono stati utilizzati per il calcolo di una media complessiva, al fine di comprendere l'incidenza delle attività delle agenzie o degli hub rispetto alla produttività. Inoltre, questi valori hanno contribuito alla determinazione dei minuti annui dedicati a ciascun processo. Attraverso tali informazioni, è stato possibile determinare il costo del personale e, di conseguenza, il costo totale da sostenere.

La figura 3.9 riporta, come esempio, il calcolo del costo totale per ogni dipendente relativo a ciascun processo bancario.

Attività svolte							
Processo di riferimento	Attività	Complessivo	Min annui lavorativi	Costo del personale al minuto	Costo per dipendente	Numero Dipendenti	Costo per dipendente
Gestione operativa dell'Agenzia	Apertura e chiusura dell'Agenzia (verifica impianti, apertura e chiusura mezzi forti, gestione e verifica dell'adeguatezza degli ambienti di lavoro, gestione posta cartacea, avvio PC...)	1,05%	831,60	0,857 €	712,68	209	148.950,37 €
Sportello	Attività di Sportello	17,32%	13.717,44	0,857 €	11.755,85	209	2.456.971,83 €
Sportello	Gestione ATM (caricamento, svuotamento, malfunzionamenti, ...)	0,79%	625,68	0,857 €	536,21	209	112.067,42 €
Sportello	Gestione monete e contante (richieste sovvenzioni, ritiri)	0,96%	760,32	0,857 €	651,59	209	136.183,20 €
Sportello	Quadrature di cassa	1,36%	1.077,12	0,857 €	923,09	209	192.926,19 €
Operatività in capo al Titolare / Vice Titolare	Verifica addebiti e accrediti sospesi (operazioni in forzatura, bonifici in arrivo, bonifici in partenza, assegni sospesi...)	3,89%	3.080,88	0,857 €	2.640,31	209	551.825,66 €
Operatività in capo al Titolare / Vice Titolare	Scrivania dei Controlli e sistemazioni in Monitoraggio sospesi	1,65%	1.306,80	0,857 €	1.119,93	209	234.064,87 €
Operatività in capo al Titolare / Vice Titolare	Controllo chiusura di cassa da parte del Titolare o facente funzione (operazioni, assegni, deleghe F24...)	0,75%	594,00	0,857 €	509,06	209	106.393,12 €
Gestione incassi e pagamenti	Gestione Portafoglio Commerciale (Ri.Ba., SDD, ...)	2,96%	2.344,32	0,857 €	2.009,08	209	419.898,19 €
Gestione incassi e pagamenti	Gestione Anticipo Documenti / Fatture	2,54%	2.011,68	0,857 €	1.724,01	209	360.318,04 €
Gestione incassi e pagamenti	Gestione Notaio (effetti protestati, assegni insoluti, ...)	0,32%	253,44	0,857 €	217,20	209	45.394,40 €

Fig. 3.9 – Calcolo dei minuti annui e del costo totale per dipendente

L'efficienza delle filiali è stata determinata dal rapporto tra i tempi standard calcolati per ogni operazione e il numero delle operazioni effettuate nell'anno considerato. In altri termini, l'efficienza è pari al rapporto tra il tempo standard misurato e il tempo effettivamente impiegato per svolgere l'attività presa in considerazione.

Le attività, che sono state analizzate e aggiornate, sono correlate a tutto ciò che viene svolto in agenzia, come le operazioni di sportello (i bonifici di varia tipologia, i versamenti e i pagamenti), dell'Ufficio Crediti (i fidi) e dell'Ufficio Titoli (i titoli e i fondi).

3.4 Analisi dei costi

La misurazione dei tempi è stata affiancata all'attività di analisi dei costi sostenuti dalla banca. La competitività del mercato e la necessità di riduzione dei costi comportano l'esigenza di comprendere quali siano i prodotti offerti più dispendiosi.

Una categoria dei costi considerata è relativa ai costi del personale, che sono stati suddivisi in due livelli: il costo degli operatori in rete e il costo degli operatori di ufficio o dei responsabili. Inoltre, sono stati inclusi nell'analisi i costi derivanti dai prodotti o dai servizi acquistati da aziende esterne. Risulta fondamentale ottenere un migliore inquadramento dei fornitori, avere una

visione complessiva dei costi e imputare tali costi ai processi che garantiscono i determinati beni e i servizi alla clientela.

Si tratta di un'analisi accurata dei costi strettamente correlati ai fattori produttivi impiegati nell'attività bancaria. Lo studio è iniziato con la selezione dei conti di contabilità, da cui ottenere un'estrapolazione dettagliata dei fornitori. Successivamente, per ciascun fornitore sono stati analizzati i documenti, le fatture e i contratti per una migliore comprensione dei servizi e dei prodotti forniti. Si tratta quindi di un'analisi dei costi sostenuti dalla banca per garantire una determinata offerta alla clientela, per determinare il pricing e per rimanere competitivi sul mercato.

L'area Amministrazione, Controllo e Finanza, la Direzione Commerciale, la Direzione Organizzazione e la Direzione Crediti hanno assicurato la completezza delle informazioni necessarie, fornite in base alle conoscenze specifiche di ciascun ufficio di competenza. In particolare, sono state correlate ai costi, che successivamente sono stati sommati per determinare il costo standard di ciascun processo.

La restante parte dei costi è stata sottoposta ad una vera e propria analisi, effettuata utilizzando le cartelle Excel. In questo modello sono stati inseriti i riferimenti relativi al fornitore del servizio, il codice identificativo del

fornitore utilizzato all'interno della banca, nonché il dettaglio di documenti, di contratti o di fatture di riferimento, con l'indicazione del numero e dell'importo per ciascun periodo. Inoltre, è stato riportato l'importo totale annuale, poi ripartito sui vari processi tramite i drivers.

Alcuni fornitori garantiscono i prodotti o i servizi utili per l'operatività complessiva della banca. Pertanto, è possibile effettuare una suddivisione dei costi in:

- direttamente imputabili al processo,
- non direttamente imputabili al processo.

I costi ancora in sospeso sono quelli indiretti, che non possono essere attribuiti a specifici prodotti o servizi.

Inoltre, sono stati considerati i costi informatici e i costi della modulistica, che rappresentano una voce minoritaria in quanto in forte decremento. I costi delle strutture centrali sono stati ricondotti alle varie attività a cui si riferiscono e ripartiti in maniera adeguata. La ripartizione è stata effettuata estraendo la numerosità dei processi dal database del Controllo di Gestione; essi sono stati elaborati tramite il software gestionale Oracle. Per tutte le attività già mappate e revisionate, il costo ottenuto è stato associato al processo di riferimento, e l'imputazione è avvenuta nel software Activcost, in una fase appositamente

Capitolo 3

inserita e correlata ai costi. Altre spese sono state inserite manualmente dall'Ufficio Pianificazione e Controllo di Gestione direttamente nella procedura.

I costi hanno subito delle variazioni e sono state riscontrate delle modifiche, analizzando le fatture e i contratti dei fornitori. Pertanto, i costi aggiornati sono stati adeguatamente ripartiti e inseriti in procedura, allineandosi con le nuove condizioni contrattuali.

Fasi		Costi							Incidenza sul totale
		Costo personale calcolato	Costo modulistica	Costo transazione	Costo risorse informatiche	Altri costi	Costo outsourcing	Costo totale	
Fasi (Costi front office)									
1	0000202	Riceve il cliente e ne accoglie la richiesta di tipo operativo semplice	0,134	-	-	-	-	0,134	4,91%
2	0000142	Identifica l'operatore economico (rapido)	0,179	-	-	-	-	0,179	6,55%
3	0000210	Riceve la distinta e verifica i dati inseriti	0,035	0,003	-	-	-	0,038	1,37%
4	0000050	Assiste per il completamento delle informazioni mancanti se il modulo non è	0,022	-	-	-	-	0,022	0,82%
5	0000330	Esegue la transazione di bonifico in procedura	1,076	-	-	-	-	1,076	39,29%
6	0000330	Esegue la transazione di bonifico in procedura	0,583	-	-	-	-	0,583	21,28%
7	0000190	Raccoglie l'output di stampa e lo sigla	0,063	0,006	-	-	-	0,069	2,51%
8	9001110	Esegue transazione acquisizione firma cliente da tablet	0,146	-	0,066	0,043	-	0,189	6,89%
9	0000044	Archivia la documentazione	0,051	-	-	-	-	0,051	1,85%
10	0000019	Appone la firma in segno di autorizzazione	0,154	-	-	-	-	0,154	5,63%
11	0000038	Archivia la documentazione (massiva)	0,011	-	-	-	-	0,011	0,39%
12	0000184	Chiede autorizzazione al funzionario in caso di condizioni ostative	0,048	0,001	-	-	-	0,049	1,80%
13	0000184	Chiede autorizzazione al funzionario in caso di condizioni ostative	0,026	-	-	-	-	0,026	0,95%
15	0000021	Rilascia autorizzazione richiesta	0,004	-	-	-	-	0,004	0,14%
18	9000073	Esegue transazione di aggiornamento	0,018	-	-	-	-	0,018	0,65%
Subtotale Fasi (Costi front office)		2,549	0,010	0,043	-	-	-	2,602	95,93%
Sintetiche									
16	5700801	Lavorazione Centro Bonifici 1	-	-	-	0,001	-	0,001	0,04%
17	5500360	GESTIONE BONIFICI - 360	-	-	0,096	-	-	0,096	3,51%
Subtotale Sintetiche		-	-	0,096	0,096	0,001	-	0,097	3,54%
Ufficio Crediti									
14	0000021	Rilascia autorizzazione richiesta	0,039	-	-	-	-	0,039	1,42%
Subtotale Ufficio Crediti		0,039	-	-	-	-	-	0,039	1,42%
Totale Banca Propria		2,588	0,010	0,139	0,001	-	-	2,738	100,00%

Fig. 3.10 – Processo bonifico ordinario iniziale

Fasi		Costi							Incidenza sul totale
		Costo personale calcolato	Costo modulistica	Costo transazione	Costo risorse informatiche	Altri costi	Costo outsourcing	Costo totale	
Fasi (Costi front office)									
1	0000202	Riceve il cliente e ne accoglie la richiesta di tipo operativo semplice	0,123	-	-	-	-	0,123	5,06%
2	0000142	Identifica l'operatore economico (rapido)	0,164	-	-	-	-	0,164	6,74%
3	0000210	Riceve la distinta e verifica i dati inseriti	0,005	-	-	-	-	0,005	0,19%
4	0000050	Assiste per il completamento delle informazioni mancanti se il modulo non è	0,021	-	-	-	-	0,021	0,84%
5	0000175	Raccoglie la firma del cliente sul modulo e lo sigla	0,123	-	-	-	-	0,123	5,06%
6	0000330	Esegue la transazione di bonifico in procedura	1,231	-	-	-	-	1,231	50,57%
7	0000190	Raccoglie l'output di stampa e lo sigla	0,004	-	-	-	-	0,005	0,21%
8	9001110	Esegue transazione acquisizione firma cliente da tablet	0,261	0,001	0,066	0,063	-	0,324	13,50%
9	0000044	Archivia la documentazione	0,007	-	-	-	-	0,007	0,28%
10	0000081	Stampa e consegna la ricevuta al cliente	0,006	0,001	-	-	-	0,007	0,29%
11	9000046	Esegue la transazione di controllo	-	-	-	-	-	-	-
12	0000178	Raccoglie la firma del funzionario	0,041	0,001	-	-	-	0,042	1,73%
13	0000019	Appone la firma in segno di autorizzazione	0,146	-	-	-	-	0,146	6,01%
14	0000038	Archivia la documentazione (massiva)	0,010	-	-	-	-	0,010	0,40%
15	0000184	Chiede autorizzazione al funzionario in caso di condizioni ostative	0,044	0,001	-	-	-	0,045	1,86%
16	0000184	Chiede autorizzazione al funzionario in caso di condizioni ostative	0,025	-	-	-	-	0,025	1,01%
17	0000021	Rilascia autorizzazione richiesta	0,004	-	-	-	-	0,004	0,15%
Subtotale Fasi (Costi front office)		2,213	0,004	0,063	-	-	-	2,280	93,71%
Sintetiche									
19	5700801	Lavorazione Centro Bonifici 1	-	-	-	0,001	-	0,001	0,04%
20	5500360	GESTIONE BONIFICI - 360	-	-	0,115	0,115	-	0,115	4,73%
Subtotale Sintetiche		-	-	0,115	0,115	0,001	-	0,116	4,77%
Ufficio Crediti									
18	0000021	Rilascia autorizzazione richiesta	0,037	-	-	-	-	0,037	1,52%
Subtotale Ufficio Crediti		0,037	-	-	-	-	-	0,037	1,52%
Totale Banca Propria		2,250	0,004	0,178	0,001	-	-	2,433	100,00%

Fig. 3.11 – Processo bonifico ordinario con i costi aggiornati

Come è possibile notare nella figura 3.11, la diminuzione del costo rispetto al processo di partenza, mostrato nella figura 3.10, è attribuibile a diversi fattori, tra cui: la variazione del costo del personale, dovuta all’inserimento di nuove fasi e all’adeguamento della frequenza di accadimento, all’ottimizzazione dei tempi delle fasi già esistenti nel processo iniziale; la riduzione del costo della modulistica, il decremento del costo delle risorse informatiche relative ai servizi offerti dai vari fornitori della banca. Inoltre, va considerato l’aumento del costo per la gestione dei bonifici fornito da una società esterna. Quanto indicato ha comportato, in generale, una diminuzione del costo sostenuto dalla banca per offrire questa tipologia di servizio, ossia l’esecuzione di un bonifico ordinario con l’addebito in conto corrente, eseguito direttamente in uno degli sportelli dell’agenzia in rete.

Un altro esempio riguarda la determinazione del costo del bonifico istantaneo, un tema di attualità a seguito della nuova normativa entrata in vigore il 9 Gennaio 2025.

L’Eurosistema, quindi la Banca Centrale Europea e tutte le banche nazionali che hanno aderito all’euro, sostiene la sicurezza, l’efficienza del sistema dei pagamenti e il trasferimento della moneta tramite le infrastrutture definite “TARGET”, quali il TIPS (Target Instant Payment Settlement). Le commissioni applicate per il bonifico istantaneo non dovranno essere

superiori a quelle dell'altra tipologia di bonifico, disposto tramite gli stessi canali, come l'home banking, il mobile banking, i terminali self-service o gli sportelli di filiale. Questa iniziativa è volta ad incentivare l'utilizzo di questo strumento e aumentarne la competitività sul mercato bancario. I tempi di invio del bonifico sono brevi, circa 10 secondi.

Tale tipologia di bonifico è stata introdotta da poco presso la Cassa di Risparmio di Fermo. L'analisi dei costi, che Carifermo sostiene per offrire il bonifico istantaneo, fornisce alla Direzione Commerciale uno strumento utile per determinare il pricing del servizio. Inoltre, consente di verificare che i costi di entrambe le tipologie di bonifico possano essere contenuti in modo tale da poter applicare le stesse commissioni e garantire il rispetto delle disposizioni normative in vigore. La figura 3.12 mostra il processo.

003602 - Bonifico istantaneo disposto da Home Banking												
Fasi	Parametri processo		Personale				Costi					
	Frequenza	Affidamento	Tempo uomo	Tempo uomo calcolato	% tempo sul centro di lavorazione	Costo personale	Costo personale calcolato	Costo modulistica	Costo transazione	Costo risorse informatiche	Altri costi	Costo totale
Sintetico												
1 - S700001 - Lavorazione Centro Bonifici 1											0,37	- 0,37
Subtotale Sintetico											0,37	- 0,37
Ufficio Contabilità Generale												
1 - S700001 - Lavorazione Centro Bonifici 1	100,00		0,14	0,14	100,00%	0,00087956					-	- 0,00087956
Subtotale Ufficio Contabilità Generale				0,14								- 0,00087956
Totale Banca Propria				0,14							0,37	- 0,37

Fig. 3.12 – Bonifico istantaneo

Il bonifico istantaneo, introdotto come nuovo processo in questo progetto, prevede una fase con dei costi che rientrano nella voce “Altri costi”. Questi

comprendono le spese per ogni transazione, il canone per il sistema di pagamento istantaneo e i costi relativi ai servizi forniti da terzi a supporto della banca. Inoltre, c'è una fase operativa dell'Ufficio Bonifici che si occupa di verificare le eventuali anomalie o gli errori nei bonifici. Il tempo dedicato a questa attività è minimo, il costo del personale per questa fase risulta trascurabile nella determinazione del costo complessivo del servizio per la clientela. Il processo relativo al bonifico ordinario, già esistente, è stato invece aggiornato in base agli importi correnti, ottenendo quanto indicato nella figura 3.13.

003600 - Bonifico Italia/ SEPA su Banche disposto da Web o Remote Banking												
Fasi	Parametri processo		Personale				Costi					
	Frequenza	Allocazione	Tempo uomo	Tempo uomo calcolato	% tempo sul centro di lavorazione	Costo personale	Costo personale calcolato	Costo modulatoria	Costo transazione	Costo risorse informatiche	Altri costi	Costo totale
Fasi (Costi front office)												
2 5700901	Lavorazione Centro Bonifici 1	100,00									0,045	0,045
3 5700950	GESTIONE BONIFICI - 360	100,00							0,098	0,098	-	0,098
Subtotale Fasi (Costi front office)										0,098	0,045	0,144
Ufficio Contabilità Generale												
1 5700801	Lavorazione Centro Bonifici 1	100,00	10%	0,14	0,15	100,00%	0,00087556	0,000	-	-	-	0,000
Subtotale Ufficio Contabilità Generale							0,000	-	-	-	-	0,000
Ufficio IT												
1 5700203	Lavorazione Centro Portafoglio 3	100,00		192,00	192,00	100,00%	0,00087556	0,168	-	-	-	0,168
Subtotale Ufficio IT							0,168	-	-	-	-	0,168
Totale Banca Propria							0,168	-	0,096	0,045	-	0,312

Fig. 3.13 – Processo bonifico ordinario aggiornato in base ai costi sostenuti nell'anno 2024

Anche nel caso del bonifico ordinario, l'attività svolta dall'Ufficio Bonifici richiede dei tempi molto brevi, quindi il costo del personale è trascurabile rispetto agli altri costi considerati. Di conseguenza, il costo totale risulta simile a quello del bonifico istantaneo, una valutazione che potrebbe essere vantaggiosa per l'ufficio responsabile del pricing.

Il costo complessivo del bonifico istantaneo è destinato a diminuire, in quanto si prevede un incremento della domanda. I canoni fissi annuali relativi al servizio verranno distribuiti su un numero maggiore di transazioni, con l'obiettivo di allineare sempre di più il costo al livello di quello del bonifico tradizionale.

L'imputazione dei costi è stata effettuata utilizzando il metodo Activity Based Costing. Dopo aver identificato le attività di interesse e revisionato i tempi, i costi sono stati attribuiti ai processi, determinando i cost drivers, ovvero i parametri di imputazione.

I costi sono stati rilevati sulla base delle informazioni fornite dagli uffici competenti, dai contratti e dalle fatture mensili, trimestrali o annuali. Il totale così ottenuto è stato suddiviso principalmente in base al numero di operazioni riferite all'anno 2024 o al numero di rapporti aperti. Di conseguenza, il costo unitario è stato associato ai vari prodotti e ai servizi offerti.

Capitolo 4

Risultati ottenuti

La crescente competitività nel mercato bancario, l'ingresso di nuove banche concorrenti, la necessità di attrarre i nuovi clienti, insieme all'introduzione delle normative da rispettare e alla ricerca della riduzione dei costi e del miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi, hanno spinto la Cassa di Risparmio di Fermo a intraprendere un progetto di revisione dei propri processi bancari. L'obiettivo principale è quello di acquisire una maggiore consapevolezza della propria realtà, puntando sulla misurazione dei tempi per migliorare l'efficienza, mantenere la competitività e aumentare la produttività, ottimizzando l'utilizzo delle risorse disponibili.

Grazie all'elaborazione dei dati raccolti durante il progetto, la banca ha ottenuto dei risultati significativi, alcuni dei quali costituiscono la base per le future opportunità di miglioramento. La revisione dei processi, attraverso l'aggiornamento delle fasi di ciascuna attività e la misurazione dei tempi, ha permesso il raggiungimento di uno degli obiettivi prefissati. La produttività, inizialmente bassa, è stata parzialmente migliorata grazie alla rilevazione dei tempi dei processi già mappati nel sistema Activcost. La metodologia adottata

si basa sulla teoria “Tempi e metodi”, che implica lo studio dei metodi e la misurazione del lavoro. Il metodo utilizzato per rilevare i tempi dei processi è stato il time-study o il cronometraggio, che ha consentito un contatto diretto con il personale responsabile delle diverse attività bancarie. I vari processi bancari, suddivisi in microfasi elementari, sono stati analizzati e revisionati sia dal punto di vista metodologico che procedurale, verificando se le fasi esistenti nel sistema della banca fossero rimaste invariate nel tempo o necessitassero di aggiornamenti e di ottimizzazioni, oltre che per quanto riguarda le tempistiche. In questo contesto, il cronometraggio è stato il metodo applicato per valutare il tempo impiegato da un operatore nel completare un processo bancario con il massimo livello di efficienza. In alcuni casi, i tempi sono stati inferiori rispetto a quelli già rilevati; in altri, l'introduzione di nuove procedure e l'inserimento di fasi precedentemente trascurate hanno portato un aumento dei tempi, ma una maggiore chiarezza e completezza del processo analizzato.

La figura 4.1 mostra le variazioni dei tempi, espressi in minuti, di alcuni processi, evidenziando i casi in cui i tempi sono diminuiti (l'Emissione carta di debito e l'Apertura Dossier Titoli) e quelli in cui l'incremento delle fasi ha reso i processi più completi, con un conseguente aumento dei tempi necessari (la Sottoscrizione assicurazione e la Proposta fidi).

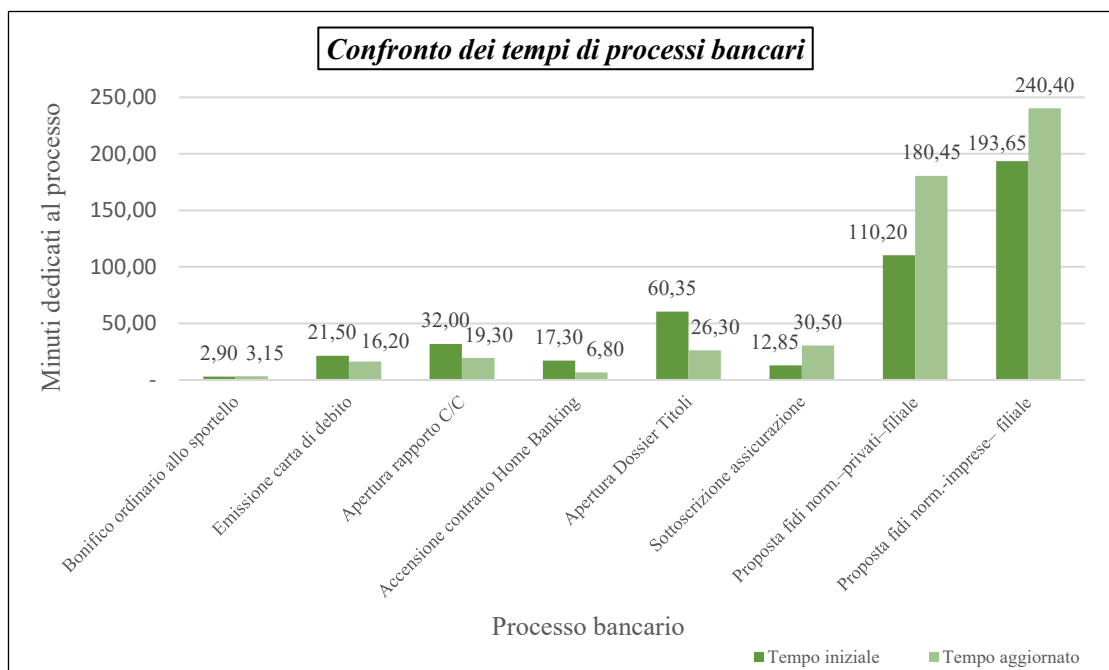


Fig. 4.1 – Tempi dei processi bancari

Il tempo rilevato è stato incrementato di un valore costante, pari al 10% del tempo stesso, per includere nel calcolo i fattori come l'affaticamento fisico e mentale dell'operatore, le condizioni ambientali e la ripetitività delle attività svolte. La produttività ha mostrato un lieve miglioramento al termine di questa fase; sebbene i processi abbiano registrato alcuni progressi, questi non sono stati sufficientemente significativi da raggiungere l'obiettivo prefissato. Tuttavia, l'attività che ha avuto un impatto maggiore sulla produttività è stata l'analisi dei dati ottenuti tramite la compilazione dei questionari distribuiti alle agenzie. I tempi rilevati sono stati elaborati mediante i calcoli delle medie e utilizzati per determinare la percentuale di incidenza di ciascun processo

svolto in agenzia o in hub, in relazione alla produttività complessiva della rete. I valori ottenuti sono stati quindi ribaltati sui processi precedentemente revisionati, portando a un significativo incremento della produttività. Queste informazioni consentiranno, in caso di necessità, di comprendere come ottimizzare la dimensione degli organici e riorganizzare l'intera struttura interna delle agenzie.

La misurazione dei tempi dei processi già mappati nel sistema, combinata con la somministrazione dei questionari, ha fornito una visione completa delle ore effettivamente impiegate nell'esecuzione di specifici processi bancari. In alcuni casi, è stato osservato un abbassamento dei tempi grazie a dei miglioramenti nelle capacità e nell'efficienza operativa. In altri, invece, i tempi sono aumentati, poiché le informazioni raccolte tramite i questionari hanno contribuito a completare il calcolo del tempo complessivo richiesto, includendo i fattori trascurati in precedenza.

Le tempistiche indicate da chi ha compilato i questionari sono state associate ai rispettivi prodotti e ai servizi, al fine di ottenere un quadro completo di ciò che viene offerto alla clientela. Nel mese di Novembre 2024, prima dell'aggiornamento dei processi bancari, la produttività della banca era pari al 24,6%. Il completamento del progetto determinerà un significativo incremento, che, secondo le prime rilevazioni, dovrebbe aggirarsi intorno al

60%. L'aspetto che ha avuto il maggiore impatto sul risultato è stato l'intero processo legato alla creazione del questionario, alla somministrazione e alla compilazione, all'analisi dei dati raccolti attraverso le medie ponderate e i confronti tra le agenzie di tipologia simile e comparabili tra loro.

La figura 4.2 illustra come i processi svolti nella rete incidono sulla produttività complessiva dell'agenzia e degli hub.

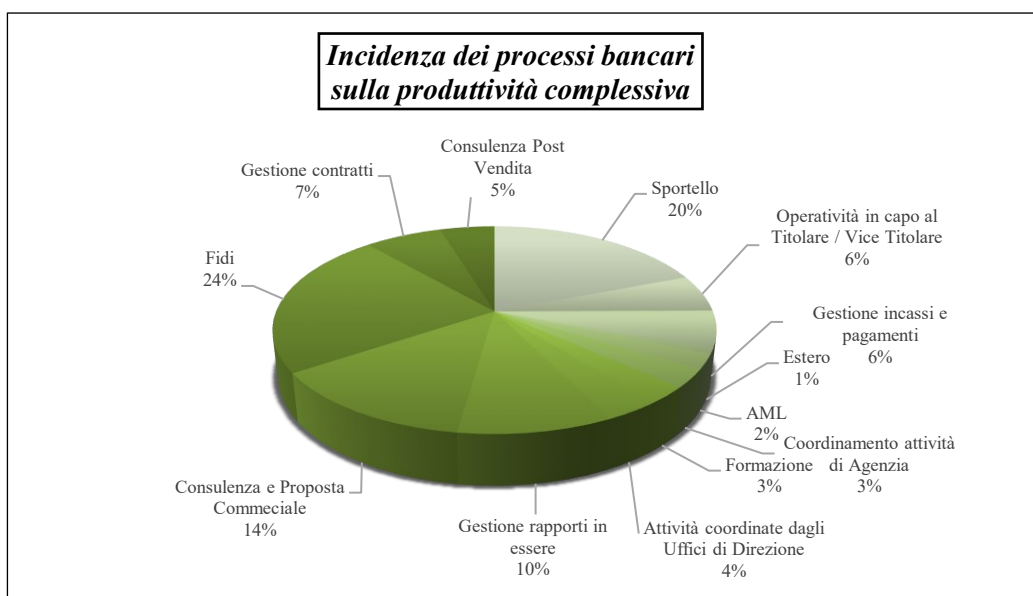


Fig. 4.2 – Incidenza dei processi bancari

Si assume che la produttività complessiva media delle agenzie sia del 105%, con il valore superiore al 100% considerato come il tempo dedicato al lavoro straordinario.

L'efficienza è uno degli obiettivi principali del progetto. La banca ha raggiunto i risultati utili che consentono di impiegare le risorse in modo

strategico, al fine di migliorare le performance aziendali. Un aspetto cruciale riguarda la capacità di sensibilizzare i clienti sull'importanza dell'utilizzo dei prodotti e dei servizi digitali, come l'home banking e le piattaforme online, per effettuare le operazioni finanziarie. Questo approccio potrebbe arricchire l'offerta della banca, permettendo di dedicare le maggiori risorse alla formazione continua e concentrarsi sulle attività ad alto valore aggiunto che richiedono la presenza fisica del personale, come la consulenza e la gestione dei fidi. La banca dovrà quindi trovare un equilibrio tra la sua mission di essere presente sul territorio, la spinta verso l'innovazione e l'aumento della competitività, che indirizzano le attività bancarie verso l'adozione di tecnologie e di servizi di back office, riducendo il contatto diretto con i clienti.

L'efficienza operativa potrebbe essere ulteriormente migliorata, tenendo conto degli aspetti emersi durante la revisione e l'aggiornamento dei processi. Un esempio riguarda la gestione dei fidi. L'attuale processo prevede alcune fasi ripetitive, che comportano un incremento dei tempi necessari per completare una proposta di fido. Il processo potrebbe essere semplificato, esaminando nel dettaglio la necessità di ciascun passaggio e, se possibile, riducendo alcune fasi per ottimizzare i tempi. Inoltre, si potrebbe intervenire sulle competenze e sulle capacità del personale responsabile dell'istruttoria, per evitare che il

processo venga ripetuto più volte prima della delibera finale dell'organo competente. La massima efficienza operativa si ottiene quando le risorse disponibili sono utilizzate in modo da massimizzare la produzione e ridurre al minimo i costi necessari. Essa si fonda sull'analisi dei dati e su un processo di miglioramento continuo, che la banca dovrebbe perseguire per essere sempre più competitiva.

La misurazione del lavoro è stata condotta parallelamente all'analisi dei costi, con una revisione che ha soddisfatto l'esigenza di ottenere i valori più aggiornati e affidabili. Questo ha consentito una migliore comprensione dei costi sostenuti dalla banca per garantire un'offerta di qualità alla clientela, un'ottimizzazione del pricing di competenza della Direzione commerciale e un'analisi dettagliata del margine di prodotto. Lo studio effettuato ha permesso di calcolare con una maggiore precisione le spese sostenute, determinando il costo effettivo che la Cassa di Risparmio di Fermo deve sostenere per consolidare la propria presenza sul territorio. L'analisi dei costi relativi ai singoli prodotti e ai servizi ha offerto un quadro chiaro delle dinamiche interne e delle opportunità per una gestione più sostenibile, in grado di rispondere alle esigenze del mercato. I dati raccolti hanno contribuito al raggiungimento dell'obiettivo del progetto, ovvero l'ottimizzazione del pricing dei prodotti e dei servizi offerti alla clientela,

attraverso una corretta attribuzione dei costi sostenuti dalla banca per completare i processi operativi.

Un possibile miglioramento potrebbe riguardare una raccolta accurata e ben strutturata delle informazioni provenienti dai vari uffici competenti. Avere un quadro complessivo che indichi le tempistiche di un processo specifico, integrato con tutte le attività svolte in rete e nei vari uffici, e che permetta di conoscere il costo totale di tutti i prodotti e dei servizi offerti alla clientela, con gli aggiornamenti periodici in base alle nuove disposizioni, ai contratti e alle forniture, consentirebbe di garantire una maggiore trasparenza dei dati disponibili. Inoltre, sarebbe uno strumento utile per i vari uffici che necessitano di queste informazioni per svolgere correttamente le proprie attività. Un esempio pratico potrebbe essere la mappatura del bonifico istantaneo sviluppata durante il progetto. A seguito della normativa in vigore da Gennaio 2025, la quale obbliga le banche, che offrono il servizio di bonifico ordinario, a introdurre il bonifico istantaneo con le commissioni non superiori a quelle applicate per l'altra tipologia di bonifico, la Direzione Commerciale ha considerato il processo e il relativo costo nella definizione del pricing di questo servizio.

L'introduzione di una figura professionale dedicata al Cost Management, con il compito di gestire l'analisi dei costi, potrebbe rivelarsi importante per la

banca. La raccolta di informazioni provenienti dai differenti uffici competenti e l'integrazione dei dati permetterebbe di garantire una visione complessiva e trasversale dei costi sostenuti per l'implementazione dei processi bancari.

Un'altra area potenzialmente interessante da analizzare e da approfondire riguarda gli uffici. Una conoscenza dettagliata dei processi, delle procedure e delle modalità con cui vengono svolte le attività potrebbe fornire una visione più chiara e più approfondita di ciò che accade all'interno della banca. Il progetto ha permesso di comprendere le dinamiche che si svolgono in rete, il passo successivo consisterebbe nello studio delle operazioni effettuate all'interno degli uffici. Questo permetterebbe di ottimizzare e di dimensionare in modo più efficiente e mirato le risorse a disposizione, raggiungendo l'obiettivo di un migliore dimensionamento degli organici.

Comprendere le mansioni specifiche, il modo con cui vengono svolte dai diversi soggetti, permetterebbe di redigere delle linee guida operative per uniformare, dove possibile, i processi all'interno della banca e di aggiornare le Job Descriptions. Associare le mansioni precise a determinati ruoli, chiarire i requisiti necessari per ricoprire un ruolo, comprendere la sua collocazione nell'organigramma e le relazioni interfunzionali, le competenze e le conoscenze trasversali richieste sono tutti aspetti fondamentali che possono favorire una maggiore coesione tra gli individui e contribuire a perseguire la

mission della banca. Inoltre, tale analisi potrebbe risultare utile per tutte le nuove risorse o per coloro che desiderano comprendere le attività svolte in un determinato ufficio e le responsabilità di un ruolo specifico. Avere una visione d'insieme dell'organizzazione interna potrebbe contribuire a una gestione più strutturata, con gli aggiornamenti in base ai cambiamenti verificati. Questo consentirebbe di offrire agli organi di direzione una base solida per prendere delle decisioni sia a breve che a medio-lungo termine.

Capitolo 5

Conclusione

La tesi si proponeva come obiettivo principale la raccolta di informazioni e l'elaborazione dei dati per ottenere dei risultati utili all'ottimizzazione del pricing dei prodotti e dei servizi bancari, al dimensionamento degli organici e alla revisione dei processi interni. Gli elementi elencati permettono alla banca di mantenere la propria competitività in un contesto bancario in continua evoluzione, caratterizzato dall'ingresso di nuove banche, dall'adozione di tecnologie innovative e dall'introduzione di normative, che potrebbero modificare radicalmente le attuali dinamiche di mercato. La Cassa di Risparmio di Fermo ha l'obiettivo di migliorare l'analisi dei costi al fine di ottimizzare i propri processi e adottare le migliori decisioni strategiche sia nel breve che nel medio-lungo termine. Inoltre, la banca riconosce l'importanza delle risorse umane, investendo nella formazione e nella professionalità, attraverso un'attenta analisi delle mansioni, della produttività e dell'identificazione di potenziali aree di miglioramento.

I risultati ottenuti possono essere così riassunti:

- L'incremento della produttività, si presume un valore finale che si aggira intorno al 60%.
- La creazione di una base dati aggiornata, utile alle analisi volte all'ottimizzazione dei processi bancari.
- La raccolta di informazioni necessarie per il dimensionamento gli organici.
- L'acquisizione di dati di costo utili per determinare il pricing dei prodotti e dei servizi offerti alla clientela.
- L'identificazione delle ulteriori aree di miglioramento.

Bibliografia

- [1] Marco Minati, Tempi e metodi - L'analisi e la misura del lavoro per sistemi produttivi tradizionali e snelli, IPSOA, 2012.
- [2] EU – OSHA, Work – related musculoskeletal disorders: prevalence, costs and demographics in the EU, 2019.
- [3] James P. Womack, Daniel T. Jones, Lean thinking -Come creare valore e bandire gli sprechi. Guerini Next, 2008.
- [4] Marco Di Antonio, Il cost management nelle banche italiane – Modelli, strumenti, casi aziendali. Saggi di B. Bruno, M. Di Antonio, G. Zanotti, 2006.
- [5] MBA e Quinten finance, Seminario Pricing e costi standard, 2024.
- [6] Marco Di Antonio, La misurazione dei processi in banca – Organizzazione, performance, rischi e costi: casi ed esperienze. Saggi di M. Di Antonio, A. Donetti, L. Munari, A. Pellegrino, 2008