

Per un mutuo ¹

1. ALESSANDRO E FRANCESCA.....	2
2. AUGUSTO VERDI.....	3
2.1 LA PERFORMANCE DEL PROCESSO MUTUI SUPERBANCA.....	4
2.2 LA PERFORMANCE DEL PROCESSO CONCESSIONE MUTUI.....	5
3. MARCO MOTTURA	6
4. SUPERBANCA.....	7
5. Le tecnologie informatiche in Superbanca.....	9
6. APPENDICE 1: LA PROCEDURA MUTUI DI SUPERBANCA.....	15
6.1 Domanda.....	16
6.1.1 Colloquio preliminare con il cliente	16
6.1.2 Valutazione della affidabilità creditizia del cliente.....	16
6.1.3 Consegna documentazione al cliente.....	17
6.2 Istruttoria.....	18
6.2.1 Completamento dell'iter valutativo.....	18
6.2.2 Raccolta dei documenti.....	18
6.3 Istruttoria/Preparazione della delibera del mutuo.....	18
6.3.1 Verifica della documentazione.....	18
6.3.2 Aggiornamento della decisione.....	18
6.4 Delibera.....	19
6.4.1 Proposta di affidamento e delibera.....	19
6.4.2 Predisposizione delle minute contrattuali.....	19
6.5 Erogazione	19
6.5.1 Preparazione alla stipula.....	19
6.5.2 Stipula.....	19
6.5.3 Erogazione.....	20
7. APPENDICE 2: IL MODELLO DI BUSINESS DELLE BANCHE RETAIL	20
8. APPENDICE 3: IL MERCATO DEI MUTUI IN ITALIA	22
9. APPENDICE 4: LA SPESA IT NELLE BANCHE.....	24

¹ Il presente caso ha scopo esclusivamente didattico e non vuole esemplificare un gestione aziendale efficace o inefficace. Sono stati usati nomi e contesti immaginari, rielaborando materiale ed informazioni pubblici. Scritto da Gianmario Motta con Chiara Francalanci e Roberto Zambotti. Prima versione febbraio 2007. Revisione 10 marzo 2007.

1. ALESSANDRO E FRANCESCA

Alessandro e Francesca, ingegneri di 35 anni, decidono di comprare casa. Entrambi dirigenti di aziende multinazionali, guadagnano bene ed il loro reddito complessivo supera i 120.000 euro dopo le tasse. Dopo molte ricerche hanno trovato una casa in via Col di Lana a Milano. La casa, di 70 metri quadrati, è nuova e costa 300.000 euro; ha due stanze, una cucina e un bagno, una cantina e, importantissimo, un posto macchina.

Con il venditore, si trova un accordo. L'intero importo sarà pagato con un mutuo. Alessandro e Francesca conoscono le offerte dei mutui *on line* (basta scrivere "Mutui" su *Google*) ma sono esasperati dalle molte informazioni identificative e sensibili che occorre fornire - quando sei nato, dove abiti ecc. Navigando su Internet, Francesca si è informata sulle spese accessorie di un mutuo. La istruttoria della banca costa da 0 a 200 euro ed oltre. La spesa per la perizia, cioè la valutazione dell'immobile da parte di un perito, nominato dalla banca o scelto dai clienti, costa intorno ai 200 euro. Il rimborso anticipato del mutuo ("estinzione") costa intorno allo 1-2% del debito residuo alla data - ma per alcune banche la estinzione è gratuita e un largo movimento politico vuole la estinzione gratuita per legge. Infine va aggiunta la alta parcella del notaio che redige gli atti.

Alla fine Francesca ed Alessandro decidono di andare in Superbanca di cui sono correntisti da anni (Superbanca è descritta in seguito). Il loro sportellista - signor Mottura - ha recentemente sostituito il signor Alemanni, che li seguiva da tempo. Alessandro e Francesca spiegano di volere un mutuo per pagare la loro nuova casa. Mottura espone i possibili mutui, con servizi accessori (assicurazioni infortuni ed altri) e senza servizi. Francesca obietta: "Il nostro mutuo deve essere di 300.000 su 300.000, quindi del 100%. Vorremmo rate trimestrali. Ci può dire tassi, spese, condizioni e procedura?".

Mottura prende appunti su un foglio e inizia ad armeggiare sul computer. Attiva il software "Super Mutuo" ed inizia una serie di domande ad entrambi - data di nascita, codice fiscale, impiego, reddito ecc. Continuando ad armeggiare nervosamente con il PC riesce a stampare il modello ESIS (dopo aver individuato il prodotto) e il modulo per il consenso privacy con la relativa informativa. Il software SuperMutuo: "è stato introdotto solo da sei mesi e, nonostante il suo uso sia raccomandato dai direttori, è poco usato. Molti usano vecchi software (le funzionalità non sono disabilitate), altri fogli excel per calcolare la rata. Tutti comunque lamentano la scarsa integrazione delle applicazioni" A questo punto, apre il software "Credit Score" e predispone la pratica per le valutazioni successive. Mottura chiede ancora alcune informazioni, alcune delle quali già chieste. La cosa va per le lunghe ed Alessandro inizia a guardare l'orologio. Mottura osserva: "Secondo la nostra normativa i mutui inferiori al 80% sono deliberati in filiale immediatamente; il vostro è al 100% e richiede una procedura più complessa. In ogni caso dobbiamo identificare e profilare il potenziale cliente. La privacy dei vostri dati è garantita.,Vi inoltreremo appena possibile, fra qualche giorno, la nostra proposta"

Dopo un'ora Francesca ed Alessandro escono dalla banca e tornano a casa. "Che ne pensi? Mi è sembrato molto corretto, ma lento. Aspettiamo la proposta." Due giorni dopo arriva una busta con vari documenti ed una lettera dove la Banca comunica di accordare immediatamente un mutuo sullo 80% del valore della casa; la eventuale erogazione del mutuo al 100% deve essere decisa a livello superiore. Francesca telefona a Mottura e chiede di portare avanti la richiesta di un mutuo al 100%.

Giovanna, una collega, parla a Francesca di Solo-mutui, una banca europea specializzata nella erogazione di mutui. Francesca fissa un appuntamento ed incontra una giovane funzionaria,

Caso Mutui

Cristiana. Cristiana ascolta le richieste di Francesca ed osserva “Immagino che la vostra banca non vi abbia concesso il mutuo. La vostra richiesta è alta e non avete garanzie dirette. Per ottenerle, basta che aggiungete una garanzia od uno dei vostri genitori sottoscriva il mutuo con voi, obbligandosi in solido al debito (sia cioè “co-obbligato”). Le condizioni del mutuo sono probabilmente simili a quelle della vostra banca. Noi (come altre banche) permettiamo la restituzione anticipata del mutuo (gratuitamente) e facciamo pagare un forfait di 100 euro per istruttoria e perizia.” Francesca e Alessandro (raggiunto sul cellulare) concordano che la proposta è pratica, veloce ed attraente. Il giorno dopo Cristiana, ricevuto l’assenso dei genitori di Francesca, fa firmare e firma i documenti e spiega “Ora devo controllare la posizione ipotecaria dell’immobile e devo fare eseguire la perizia. Dobbiamo anche contro-assicurarci, ma questo è un problema nostro. Potete fissare voi l’appuntamento con il notaio? Sono sicura che voi o i vostri genitori abbiate un notaio di fiducia. Ci sentiamo via mail; potete mettere in copia anche il venditore della casa?”

Una settimana dopo, Alessandro, Francesca (insieme con i genitori che si co-obbligano), Cristiana e il venditore firmano dal notaio gli atti di vendita e stipulano il mutuo. Francesca fa i conti; per una casa di 300.000 euro hanno pagato 5.000 euro di notaio, 100 euro di perizia e 12.000 euro di imposte erariali; inoltre hanno speso tempo per informarsi (quasi mezza giornata su Internet), incontrare Mottura e Cristiana (mezza giornata), parlare con i genitori e trovare le garanzie (due giorni fra Cristina, genitori ed Alessandro), andare dal notaio (mezza giornata).

Un giorno dopo che Francesca e Alessandro hanno stipulato il mutuo, arriva la risposta di Superbanca, che concede il mutuo al 100% in presenza di co-obbligati e offre la perizia gratis, a scopo promozionale. Il tasso, pari a EURIBOR + 1% è lo stesso di Solo-Mutui. “E’ una proposta buona” osserva Alessandro “Tuttavia la stratificazione delle decisioni e dei controlli ha rallentato i tempi”. Considerando Solo-Mutui, Francesca pensa “Cristiana è stata ideale. Ha avuto la delega decisionale per proporre, decidere ed approvare il mutuo al 100%. Il modello organizzativo, con un piccolo ufficio e con personale a contratto, che lavora a provvigione, variabilizza i costi e sfrutta il sistema informatico centrale che memorizza tutti i dati. Inoltre, il modello della delibera decentralizzata garantisce velocità di istruttoria e di erogazione. La compartecipazione ai rischi da parte del personale a contratto, garantisce prenditori affidabili e limita i rischi di affidamento a clienti realmente rischiosi. Per il pagamento del mutuo si usa, molto semplicemente, il conto della banca in cui sei correntista. E’ un modello alternativo”.

2. AUGUSTO VERDI

Ad una cena di famiglia, Francesca incontra Augusto Verdi, amico di suo zio e direttore della Divisione Retail di Superbanca. Verdi chiede a Francesca se abbia trovato casa; Francesca racconta la sua vicenda. Verdi ascolta con attenzione e la ringrazia. “Raramente -osserva- un dirigente può ascoltare senza filtri un cliente”. Tornando a casa Verdi annota sul taccuino “*Mutui competitivi?*” e schizza una griglia di confronto fra le prestazioni di Superbanca, Solo-mutui (o comunque la concorrenza) e una Banca Ideale, che Superbanca potrebbe realizzare.

Il mattino dopo, riguardando il foglietto con la tabella, pensa ai modelli organizzativi possibili per la Banca Ideale. In effetti i mutui possono essere accordati direttamente dalle filiali (come è in parte il caso di Superbanca). In alternativa i mutui possono essere erogati da una unità specializzata per nazione (ogni nazione è caratterizzata da un contesto socio-legale-economico diverso) che vende attraverso gli sportelli della filiale. Infine può essere anche pensata una soluzione mista, dove i mutui semplici sono concessi dalla filiale mentre i mutui complessi sono erogati da una unità specializzata. Ogni modello ha ovviamente vantaggi e svantaggi.

Caso Mutui

Anche le soluzioni informatiche possono essere diverse. Verdi era affascinato da sistemi di *data mining* che permettono di misurare il rischio e di valutare il portafoglio dei mutui sotto diversi profili, da sistemi esperti che aiutano il venditore a proporre il mutuo giusto evitando la inquisizione anagrafica che tanto aveva indispettito Francesca. Se però interviene una rete di attori - la filiale, la direzione, la società specializzata - è necessario garantire la continuità del flusso del processo strutturato (*workflow*). Infine bisogna gestire efficacemente anche i pagamenti.

Insomma la questione appariva complicata. Verdi si ripromise di leggere il rapporto della Società di Consulenza sulla automazione dei mutui e vari altri documenti. Voleva arrivare con una proposta al Comitato di Direzione che si sarebbe riunito due mesi dopo proprio con la Strategia. In aggiunta Verdi aveva buone aspettative sull'analisi delle performance attualmente in atto da parte del Marketing.

2.1 LA PERFORMANCE DEL PROCESSO MUTUI SUPERBANCA

La Direzione Marketing della Divisione Retail sta conducendo un'analisi delle performance del processo di concessione dei mutui residenziali a privati. L'indagine prende avvio dalla constatazione che alcuni player internazionali utilizzano le *performance* dei processi di erogazione del credito come arma competitiva (Figura 1). Anche i gestori di Superbanca dichiarano un elevato tasso di nuovi clienti (circa il 40%) tra le richieste di mutuo: il mutuo è oggi un prodotto di forte richiamo. La qualità del processo può essere un ottimo "biglietto da visita" per la Banca.

Figura 1 Messaggi pubblicitari basati sull'efficienza di processo (fonte: quotidiani e siti web)

Il progetto è affidato a Clara Rossi, assunta dopo tre anni di esperienza nell'ambito della consulenza organizzativa. L'output del progetto è un cruscotto semplificato dei KPI (*Key Performance Indicators*) del processo. Per prototipare il cruscotto sono utilizzati fogli *Excel*. Infatti il lavoro deve essere pronto rapidamente per il prossimo Comitato di Direzione. Gli obiettivi sono:

Caso Mutui

- fornire al management un primo quadro delle performance del processo, in modo da individuare degli ambiti di intervento o di approfondimento;
- valutare i costi e i benefici dell'introduzione di una piattaforma tecnologica dedicata per la misurazione e l'analisi delle performance.

Clara incontra il responsabile Marketing, il responsabile Customer Care e due Capi Area. Infine ha una lunga conversazione con un gestore della filiale in cui tiene il suo conto corrente con la convenzione dipendenti.

Il responsabile Customer Care invia anche una e-mail con i risultati di un'indagine sulla soddisfazione dei clienti, svolta su un campione di clienti ai quali Superbanca ha concesso un mutuo nella prima metà del 2006. Il 27% degli intervistati considera insoddisfacente il livello "qualitativo" del processo di concessione. Le ragioni della "non soddisfazione" sono (risposte a scelta multipla):

- Lunghezza dei tempi di risposta (45%);
- Errori nelle pratiche (21%);
- Non so/ Non risponde (17%);
- Burocrazia eccessiva (16%);
- Tassi di interesse/ Condizioni economiche (15%);
- Altro (13%).

2.2 LA PERFORMANCE DEL PROCESSO CONCESSIONE MUTUI

Il lavoro si rivela più arduo del previsto. La conciliazione dei dati estratti dalle applicazioni si rivela complessa e Clara deve rinunciare a molti KPI. I primi risultati dell'analisi su un periodo di tre mesi rivelano una prestazione non ottimale. Inoltre, emerge una forte variabilità delle prestazioni tra filiali e tra aree geografiche.

		Finanziamento concesso	Finanziamento rifiutato	Pratica abbandonata dal cliente	Somma
Valutazione Credit Score	SI	66%	0%	34%	100%
	NI	33%	3%	64%	100%
	NO	17%	83%	n.a.	100%

Tabella 1 Esito delle richieste di finanziamento sulla base delle valutazioni di Credit Score

KPI di tempo	Fasi di processo	Tempo medio (gg lav)	% pratiche lavorate entro 10 gg lav
Dal contatto alla conferma della decisione	- Contatto con il cliente - Attività preliminari di vendita - Preparazione della delibera del mutuo	14	40%
Dalla conferma della decisione alla delibera	Delibera	6	75%
Dalla delibera all'erogazione	Erogazione	13	69%

Tabella 2 Tempistiche del processo mutui

Il Marketing ritiene che il rilascio della proposta di mutuo sia essenziale per trattenere il cliente. Dalle misurazioni di Clara risulta però che solo nel 20% delle valutazioni "SI", il Gestore rilascia il documento, come previsto dalla normativa della banca. Clara rileva come la prassi delle filiali si discosti, anche in misura rilevante, dal processo normato.

3. MARCO MOTTURA

Il processo di erogazione dei mutui nella Filiale è affidato a Marco Mottura, che sostituisce da un mese il signor Alemanni, trasferito, su sua richiesta per motivi familiari, ad una filiale estera .

Formatosi sul computer attraverso prodotti di *e-learning* realizzati dalla banca, Mottura è fra gli impiegati più giovani della filiale n. 27 di Milano, che conta 5 impiegati. Nonostante la formazione iniziale, la scarsa esperienza porta Mottura a consultare la procedura per la gestione dei mutui presente in filiale (si veda Appendice 1). Mottura ritiene di dovere imparare e acquisire familiarità con il processo. Tuttavia Mottura pensa che con una procedura meno macchinosa potrebbe essere più veloce nel suo lavoro. L'allungamento dei tempi spesso non dipende da fattori esterni (problemi nell'acquisto dell'immobile, raccolta della documentazione) ma interni, come l'attesa delle decisioni dei livelli superiori o le priorità interne della filiale (altri prodotti sono considerati prioritari). Il tempo dal contatto alla conferma della decisione è quello più soggetto a ritardi.

Mottura gestisce 400 clienti *retail* abituali (un cliente può decidere di cambiare gestore/referente o sceglierlo di volta in volta) e insieme con i suoi colleghi è incentivato con un bonus di circa 500 euro lordi l'anno al raggiungimento degli obiettivi di filiale che includono:

- *Cost / Income* inferiore al 55%,
- Ammontare dei depositi gestiti: 2 milioni di euro per addetto
- Fidi erogati : 2 milioni per addetto
- Obiettivi secondari, fra i quali la vendita dei mutui (il 20% dei clienti in portafoglio deve possedere un mutuo, che implica una vendita annua di mutui a circa lo 1-2% dei clienti)
- Write-off inferiori al 3% del portafoglio clienti

La filiale, con circa 2.000 clienti *retail*, occupa una superficie di circa 200 metri quadrati, con un affitto di circa 100 euro annui al metro quadrato. Alla sua guida c'è il signor Brambilla. Questi decide su grande parte delle operazioni, fra le quali i mutui. Mottura ha venduto sinora 2 mutui semplici inferiori al 75 % del valore dell'immobile, di importo inferiore ai 150.000 euro, che sono stati immediatamente approvati da Brambilla (si veda Appendice 1).

Con Francesca ed Alessandro, Mottura affronta un caso nuovo. Il mutuo è alto e la copertura è al 100%. Mottura sa che è una occasione per fidelizzare il cliente. I clienti sono giovani, hanno un lavoro ben retribuito e possono aumentare il loro reddito. Possono diventare compratori di assicurazioni e di altri prodotti bancari. Tuttavia il rischio è alto, poiché la banca copre il 100% del valore dell'immobile (che andrà periziato) e i clienti non hanno garanzie accessorie oltre l'imponibile acquistato.

Mottura, dopo che Francesca ed Alessandro sono usciti, si dirige verso Brambilla. Questi ha appena letto una circolare che ribadisce che i mutui superiori ai 200.000 euro o allo 80% del valore periziato dell'immobile devono essere approvati dal capo-mercato, un funzionario che coordina un gruppo di filiali in un dato territorio. Brambilla sa della concorrenza sui mutui, ma sa anche che i mutui pesano poco sugli obiettivi. Decide perciò di inoltrare la richiesta al capo-mercato secondo le modalità ordinarie.

Alessandrini, capo-mercato, riceve la pratica. La banca si deve cautelare. Occorre trovare garanzie. Certamente Francesca ed Alessandro hanno parenti che possono co-obbligarsi, ma occorre fare in fretta, prima che qualche altra banca si porti via mutuo e clienti. Sembra paradossale, sospira Alessandrini, ma senza computer avremmo fatto prima. Una volta avevamo per clienti le famiglie e

Caso Mutui

andavamo di padre in figlio ... avremmo telefonato ai genitori o parenti per invitarli a firmare ed avremmo già concluso. Alessandrini, parlando con il personale, era consapevole che i tre quarti dei gestori riteneva che una gestione flessibile dei tempi di processo fosse essenziale per adattarsi alle esigenze del cliente. Alcuni di loro indicavano la rapidità del tempo come elemento critico (la banca mi concede il mutuo?). Tuttavia, paradossalmente, i gestori non erano valutati direttamente sui tempi di processo... Questo punto, pensava, era molto importante. Prima o poi avrebbero dovuto fare qualcosa al riguardo.

4. SUPERBANCA

Guidata da Jean Dupont, che è Amministratore Delegato e Chief Executive Officer (CEO), Superbanca è una grande banca universale (*Retail + Corporate*) che opera anche sul mercato *Private*. La struttura organizzativa comprende una serie di staff e servizi centrali, strutturati funzionalmente, e divisioni operanti su più nazioni della Unione Europea.

Le strutture di staff includono (1) organismi di governo, indirizzo e controllo e (2) unità che forniscono servizi centralizzati. Alcune strutture di staff riferiscono al Presidente - Audit, Affari Legali, Relazioni Esterne - ed altre al CEO - Risk Management, Finanza e Controllo, Pianificazione, Marketing Strategico, Risorse Umane, Organizzazione. I servizi comuni includono i Servizi Generali (immobili, sicurezza, energia ed altri) e i Servizi ICT (Information & Communication Technology).

La Divisione Retail serve i clienti *mass-market e small business*. Opera in Francia, Germania, Svizzera ed Italia, con una rete di Filiali (uffici) coordinate da Direzioni Regionali, a loro volte dirette da Direzioni Nazionali. La Divisione offre una gamma completa di prodotti bancari per il consumatore - conti correnti, mutui, prestiti, fidi ed altri. La divisione, come succede anche in altre grandi banche, coordina banche/società specializzate nel credito al consumo (prestiti personali), nei finanziamenti immobiliari (mutui) e nella Banca - Assicurazione "vita".

Il presidio territoriale della Divisione Retail è articolato sui livelli nazione, area, mercato, filiale. La filiale è l'unità operativa di base. In generale, una filiale può comprendere personale di sportello (*front-office*), che interagisce con il cliente, ed alcuni addetti al retro-sportello (*back-office*) che operano su lavorazioni di massa, come la lavorazione degli assegni, la contabilità di filiale ed altre. Superbanca, in una strategia di efficienza, ha estratto le attività di back office dalla filiale e le ha centralizzate in centri regionali (uno per Lombardia, uno per Toscana ecc.).

Il front office Retail deve presidiare efficacemente il cliente. A questo scopo il portafoglio dei clienti è suddiviso fra gli addetti di front office ("gestori"), che hanno appunto la missione di gestire globalmente la relazione con il cliente. A questo proposito alcuni gestori hanno messo in dubbio l'efficacia della fase della procedura "Proposta di mutuo": una metà lo ritiene strumento valido commercialmente, l'altra lo considera inutile ("Conta il rapporto di fiducia !"). Ogni cliente retail ha un unico gestore. Per esempio un cliente che ha conti correnti in due filiali fisiche diverse, è affidato ad un unico gestore. Il sistema di incentivazione del front office è basato sulla performance rispetto al portafoglio dei clienti. Le filiali di dimensioni maggiori hanno un gestore dedicato (anche se non esclusivamente) ai mutui. I gestori infatti sono contrari al passaggio delle attività non commerciali ad un back office (come avviene per altri prodotti) in quanto il gestore è punto di riferimento per il cliente per tutto l'iter della pratica.

Le filiali hanno dimensioni variabili, da 2-3 impiegati sino ai 6-9 addetti delle filiali dei centri maggiori. La maggiore parte delle filiali sono intorno ai 5. La gestione della filiale fisica, intesa

Caso Mutui

come un negozio situato a un certo indirizzo civico e individuato da un proprio CAB, è affidata ad un capo-filiale. Nelle filiali piccole il capo-filiale coincide con il gestore.

Gruppi di filiali sono coordinati da un capo-mercato, che sovrintende a 8-12 filiali. I capi mercato sono a loro volta coordinati da capi area, che in genere dirigono una specifica area geografica (p.e. Toscana) con una quarantina di filiali. Il direttore regionale finalizza il budget (le strategie commerciali sono fissate dal Marketing) e definisce le strategie territoriali per i clienti *retail* e le azioni promozionali necessarie.

La Divisione Corporate fornisce l'intera gamma di servizi bancari alle imprese, incluse attività di gestione del credito commerciale (p.e. le Ricevute Bancarie). La divisione è territorialmente distribuita in Centri Imprese. Alla Divisione fanno capo le società specializzate nel Leasing commerciale.

La Divisione Clienti Privati offre servizi di consulenza e gestione patrimoni ai clienti con patrimoni da amministrare superiori al milione di euro. La Divisione concorre con banche specializzate, p.e. la svizzera UBS, ed ha l'obiettivo di diventare una banca pan-europea. Alla Divisione fanno capo società di gestione fondi comuni di investimento che sono offerti sia ai clienti Privati sia ai clienti Retail.

La Divisione Investimenti ha invece come obiettivo primario lo sviluppo di una Banca d'Investimento europea specializzata in derivati e cash *products, structured finance, equity capital market, debt capital market* e consulenza in ambito *corporate finance*, facendo leva sulla forte presa del Gruppo nei mercati chiave europei, inclusa la UE, attraverso la costruzione di forti legami con il mercato domestico in Italia, Germania, Austria e nei Paesi UE, la creazione del miglior rapporto costi-ricavi e di ritorno sul capitale del settore, stabilendo un rapporto a lungo termine con i clienti istituzionali e aziendali (inclusa l'acquisizione di clienti attraverso la rete distributiva Consumo, Privati e Corporate). Diamo qui sotto i principali dati di C/E 2005 di Superbanca (Tabella 3)

Variabile	Valore
Costi personale (M euro)	1.959
Altri costi operativi (M euro)	1.101
Ammortamenti (M euro)	244
Totale Costi operativi (M euro)	3.304
Income netta (M euro)	5.512
Perdite su crediti (M euro)	300
Margine operativo (M euro)	1.908
Altri dati	
Depositi netti (M euro)	89.050
Personale (unità)	35.735
Sedi / Filiali (unità)	2.440
Rapporti ed indici	
Margine /addetti (000 euro)	53.393
Costo medio addetto (000 euro)	54.820
Addetti / sedi fisiche (unità)	15
Depositi/addetti (M euro)	2,49
Income/depositi (%)	6%
Costi/Income (%)	60%

Tabella 3 Principali dati economici di Superbanca

Una banca universale e di grandi dimensioni compete sui costi e sui servizi/prodotti offerti al cliente. Il prezzo (interesse) è dato dal mercato. Il cliente diviene sensibilissimo al livello del servizio e incomincia a pensare a cambiare banca, considerando la banca come *commodity*. Questo è vero per le imprese ma sta iniziando a diventare vero anche per il cliente *retail*.

Caso Mutui

A questo punto si deve puntare alla razionalizzazione dei costi. Il primo costo operativo è il personale ed il secondo sono le tecnologie. Per migliorare le prestazioni occorre quindi aumentare la produttività del personale ottimizzando la distribuzione delle mansioni, lo sviluppo delle competenze, mirare l'uso della tecnologia e puntare sulla qualità del servizio al cliente. Inoltre occorre offrire al cliente, sopra tutto *corporate*, una banca di livello europeo.

La struttura divisionale per cliente/mercato permette di ripartire i costi delle tecnologie sul massimo numero di clienti e di transazioni. La tradizionale struttura geografica porterebbe una grande banca europea ad isole di automazione, con un sistema per la Francia, uno per l'Italia.... Strutturarsi per clienti/ prodotto significa avere un unico sistema per la gestione dei conti correnti, un unico sistema per i mutui ... fare economia di scala è essenziale per la innovazione.

L'alfabetizzazione informatica dei clienti sta procedendo velocemente. Nel 2006 oltre il 60% della popolazione europea sa usare il computer e il 50% delle abitazioni è connesso ad Internet. Tuttavia la banca "tutta web" non si è materializzata e il sogno di una banca retail senza filiali non si è avverato nemmeno nei paesi più informatizzati. In Italia alcune banche che si sono spinte in quella direzione (Banca 121) sono state poi assorbite. La filiale bancaria resta un negozio dove il cliente va per consigli e per interagire su transazioni complesse e non complesse. Verdi aveva bene in mente il caso Bank America dove il tentativo di creare una banca in *jeans* non era riuscito.

La sfida è quindi *ottimizzare la fabbrica* – come dice il presidente – e crescere attraverso acquisizioni e fusioni capaci di mettere a fattore comune clienti e competenze tecnologiche. Il processo di acquisizione / fusione è comunque un'impresa impegnativa e sfidante e il governo dei processi era a sua volta un'impresa.

5. Le tecnologie informatiche in Superbanca

Dal 2001, Superbanca distribuisce i suoi servizi via Internet. La distribuzione dei servizi via Internet è ancora indicata come *home banking*, anche se questo termine si riferisce alla distribuzione di servizi che, prima di Internet, avveniva con connessioni *dial-up*. Con il termine *corporate banking* è indicata la distribuzione di servizi su canale virtuale, Internet o *dial-up*, a clienti aziendali, tipicamente di dimensioni medio-grandi. Le piccole imprese, infatti, sono normalmente assimilate ai clienti individuali.

Il mercato domestico sul quale Superbanca opera prevalentemente si può considerare maturo e ricettivo per i servizi distribuiti via Internet, come si nota dalla Tabella 4. Il numero di clienti privati e corporate² che dal 1997 al 2005 ha utilizzato i canali virtuali per accedere ai servizi bancari è cresciuto rispettivamente dell'80,77% e del 21% .

DATA	N° Clienti privati (o <i>retail</i>) che utilizzano remote banking	N° Clienti corporate che utilizzano remote banking
31/12/2005	7.476.509	1.148.594
31/12/2004	5.963.299	983.155
31/12/2003	4.969.402	859.433
31/12/2002	3.920.465	928.154
31/12/2001	3.189.848	664.918
31/12/2000	1.020.137	558.992

² Fonte: Base Informativa Pubblica Banca D'Italia - Tavola TDB10218.

Caso Mutui

31/12/1999	190.400	319.560
31/12/1998	51.513	258.177
31/12/1997	65.555	251.306

Tabella 4: N° clienti canali virtuali (escluso canale telefonico) in Italia.

Superbanca investe più in qualità dell'ICT che in quantità, allineandosi ad una tendenza generale di settore. Infatti, correlando la spesa ICT di settore con l'andamento negli anni del costo dei MIPS (milioni di istruzioni per secondo) si nota una costante diminuzione negli ultimi anni. I meccanismi di *governance* dell'ICT di Superbanca hanno permesso l'allineamento dei costi interni con questi *benchmark* di settore.

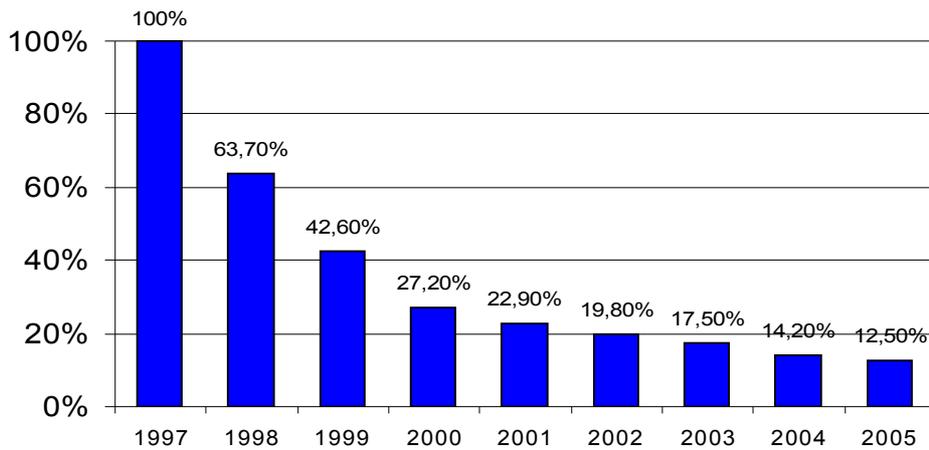


Figura 2: Andamento del costo dei MIPS nel settore bancario italiano³.

Il costo dei MIPS è significativo per sistemi transazionali basati su architetture *mainframe*, come accade nel settore bancario. Tuttavia, la spesa ICT è cresciuta, poiché negli ultimi anni le banche hanno investito su aree di business non tradizionali.

Gli investimenti in ICT di Superbanca si possono dividere in tre categorie, in base alle aree di applicazione: organizzazione, business e innovazione⁴. La categoria *organizzazione* è oggi una delle principali voci di spesa nel settore bancario, in relazione ai recenti processi di consolidamento; tuttavia la quota destinata all'innovazione negli ultimi anni è sempre più preminente, anche in relazione agli adeguamenti dei sistemi legati alle nuove normative emanate a livello comunitario. Da questo punto di vista, la visione di Superbanca si può riassumere nei seguenti punti:

- Organizzazione:
 - L'integrazione dei sistemi informativi ricopre una voce significativa degli investimenti in ICT.
 - Il presidio territoriale è ancora una priorità e deve accompagnarsi a un adeguato supporto di strumenti IT.
 - Governance dei costi e miglioramento dei processi: l'incremento del livello di servizio ai clienti non può avvenire a scapito dell'efficienza economica.
- Business:

³ Convegno Costi & Business 2006 presentazione Nolan, Norton Italia

⁴ Convegno ABILab Forum 2006 presentazione Santececca

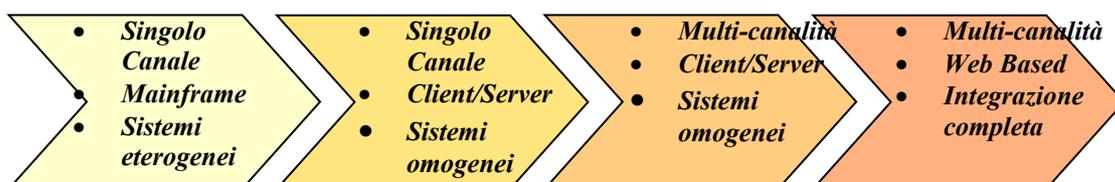
Caso Mutui

- L'adozione di tecnologie in linea con lo stato dell'arte e un forte orientamento ad innovare è fondamentale per offrire servizi sempre più differenziati e costruiti ad-hoc sui clienti.
- L'ICT è un fondamentale strumento per raggiungere le prestazioni ottime di settore.
- Innovazione:
 - Nonostante la filiale ricopra un ruolo centrale nelle scelte di distribuzione della banca, lo sviluppo, il mantenimento e la promozione delle piattaforme virtuali assume sempre più rilevanza.
 - L'ICT rappresenta anche un mezzo per adeguarsi alle normative emanate a livello italiano e comunitario. Forti investimenti sono stati affrontati per la messa in sicurezza degli impianti ICT, con tecniche di *Disaster Recovery* e *Business Continuity* (consolidamento e semplificazione delle infrastrutture IT per soluzioni più funzionali e collaudabili).
 - Un altro obiettivo strategico collegato alla implementazione di soluzioni ICT innovative è l'automazione e la riorganizzazione delle filiali. Esso è raggiunto con la reingegnerizzazione dei processi e l'introduzione di nuovi modelli di filiale ad elevata automazione

Le prime architetture hardware per i sistemi informativi bancari hanno subito una forte evoluzione in linea con le esigenze strategiche e con il maturare delle tecnologie informatiche.

L'architettura centralizzata, tipica delle prime realizzazioni, è caratterizzata da un unico centro di elaborazione, che fornisce servizi informatici a tutti gli utenti dell'azienda. I benefici legati ad un'elevata facilità di gestione sono ridotti dalla scarsa flessibilità del sistema, che opera solo con applicazioni sviluppate *ad-hoc*. La disponibilità di tecnologia standard ed a basso costo ha fatto evolvere le architetture centralizzate in architetture distribuite, che garantiscono maggior scalabilità e flessibilità d'utilizzo, scontando però una più complessa gestione.

I moderni sistemi informativi, evolvendo verso architetture *web-based* orientate ai servizi (SOA), introducono attraverso i *Web Service* la possibilità di rendere disponibile la logica applicativa sotto forma di componenti indipendenti dalla piattaforma tecnologica. Questa evoluzione supporta con maggiore facilità l'allargamento della offerta, con servizi sempre più diversificati su più canali di vendita; l'allargamento della gamma dei servizi richiede a sua volta una architettura informativa flessibile, scalabile e modulare, in grado sia di dare migliore servizio ai clienti sia di permettere alle banche di fare efficienza. In questo ciclo evolutivo, riassunto in Figura 3, Superbanca ha implementato sistemi multi-canale, ma è ancora lontana dalla completa integrazione dei suoi sistemi



Figura

3: Evoluzione dei canali distributivi e delle architetture.

La sfida più ambiziosa è senz'altro l'integrazione graduale dei sistemi. D'altra parte, dove l'integrazione ha avuto successo (si considerino le *roadmap* SOA di numerosi gruppi bancari multinazionali USA e UK) si misurano tangibilmente benefici di flessibilità, time e minori *cost to market* degli sviluppi ICT.

Caso Mutui

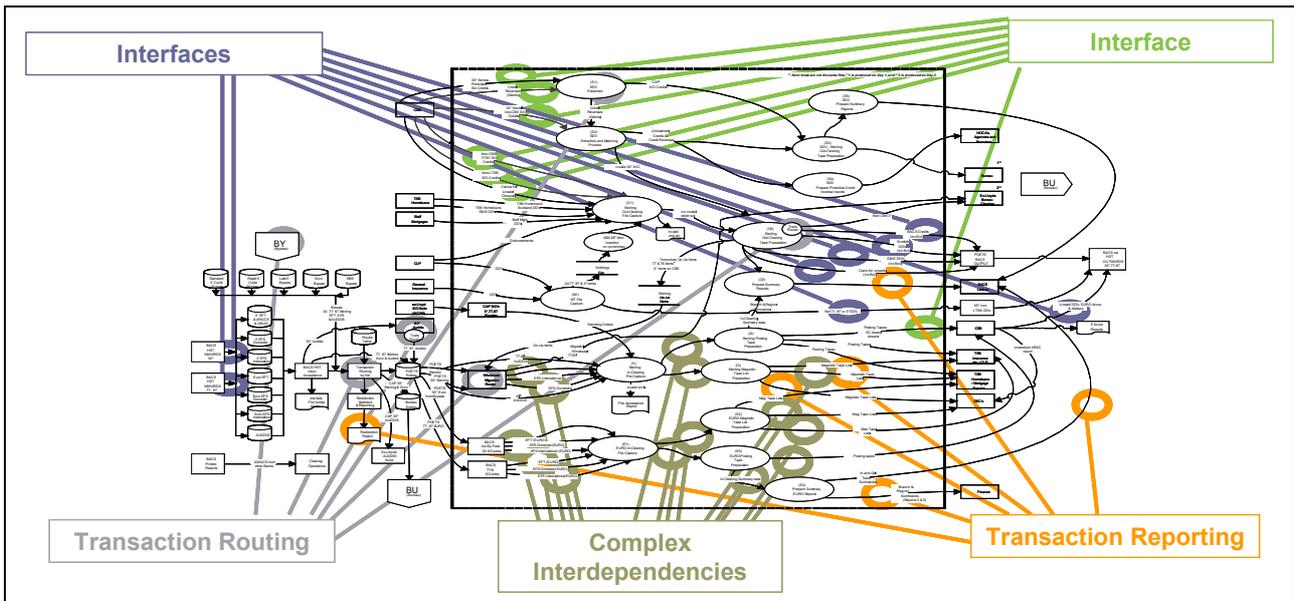


Figura 4: Architettura prima del paradigma SOA (Fonte: Accenture, 2006)

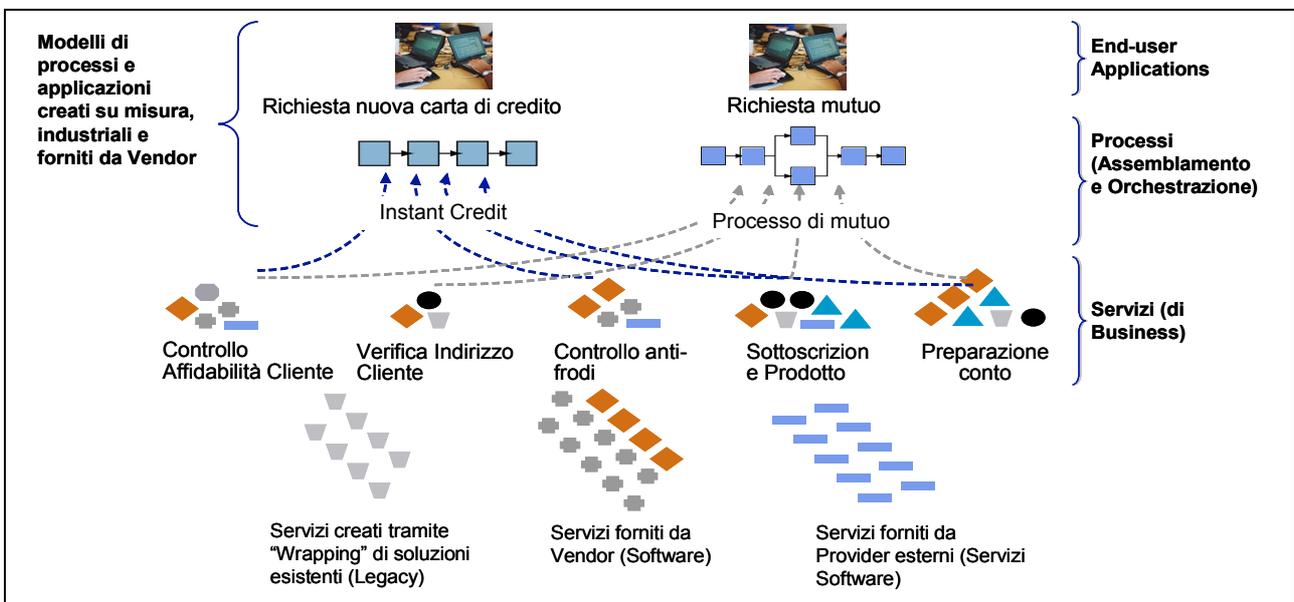


Figura 5: Dopo SOA (Fonte: Accenture, 2006)

Il processo dei mutui, in particolare, offre uno spazio d'intervento IT molto ampio, in quanto è ancora fortemente presente la componente umana. La IT non è strettamente necessaria, ma ha forte impatto sull'efficienza e sull'efficacia di processo. E' possibile individuare cinque macro aree, che raggruppano le attività di processo a maggiore presenza d'automazione o dove l'introduzione di nuove soluzioni IT porterebbe significativi benefici in termini di efficienza ed efficacia.

Caso Mutui

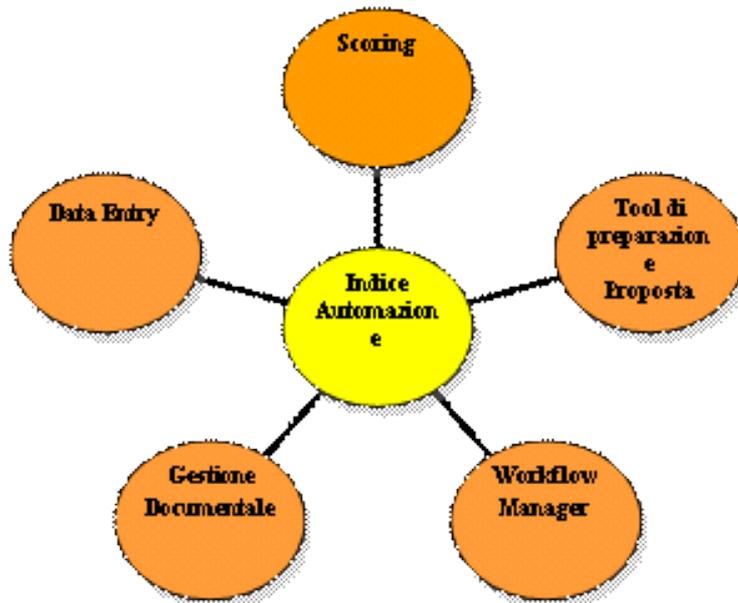


Figura 6: Macro aree di processo per la definizione dell'indice d'automazione del processo di erogazione mutuo.

1. Supporto alla vendita (Tool Preparazione proposta)

L'implementazione di uno strumento per il supporto alla vendita potrebbe permettere agli operatori di filiale di Superbanca di individuare in modo efficace il prodotto più adatto ai propri clienti. Gli strumenti avanzati di supporto alla vendita rendono possibile la vendita di prodotti creditizi anche da parte di personale non specializzato, che altrimenti non avrebbe competenze sufficienti per supportare la clientela nella scelta del mutuo più adatto. Le conoscenze tecniche e commerciali richieste all'operatore diventano *embedded* all'interno del sistema di supporto alla vendita.

A seconda della complessità e delle funzioni implementate che si vogliono includere all'interno dello strumento di preparazione proposta, si possono distinguere due soluzioni.

Soluzione 1 - Supporto alla vendita mediante fogli di calcolo. Rappresenta un insieme di applicativi basati su semplici fogli di calcolo, che raccolgono informazioni anagrafiche e reddituali del cliente. Tali informazioni verranno successivamente parametrizzate e rielaborate in base a logiche interne, cercando tra le combinazioni possibili la miglior corrispondenza con i prodotti in vendita. Al cliente verrà così proposta una scelta di una o due opzioni di prodotti da cui partire per discutere i dettagli del mutuo.

Soluzione 2 - Supporto alla vendita mediante applicativi dedicati. L'estensione della soluzione appena descritta è rappresentata dall'utilizzo di un applicativo evoluto che, oltre ad includere tutte le funzionalità del foglio di calcolo, può implementare anche un pre-scoring del mutuatario. Se questi sia già cliente della banca, infatti, l'applicativo evoluto, interfacciandosi con l'anagrafe clienti e con le basi dati contenenti le informazioni sui rapporti già in essere, definisce nello stadio preliminare del processo un primo grado di rischio associato all'affidamento. Naturalmente, il pre-scoring rappresenta una valutazione non vincolante e non definitiva; lo scoring viene eseguito durante l'istruttoria vera e propria, attraverso una valutazione del merito creditizio più approfondita (realizzata tramite la consultazione di ulteriori basi di dati).

Caso Mutui

2. *Scoring del cliente*

Lo *scoring* fornisce un fondamentale ausilio alla misurazione quantitativa del rischio associato alle richieste di credito sulla base dei dati socio-demografici, economici e personali del cliente acquisibili al momento della richiesta di finanziamento. E' possibile inoltre consultare numerose basi di dati interbancarie sulla reputazione creditizia del cliente (p.e. per sapere se il cliente abbia altri debiti in corso, se sia insolvente verso altri debitori, se abbia subito protesti ecc.). Questa attività, che può essere svolta in modo automatico, può offrire una valutazione finanziaria oggettiva del cliente e migliorare la qualità del credito erogato.

3. *Gestione documentale*

Il processo di mutuo contiene una elevata componente *cartacea*. Ogni pratica è corredata da un insieme di documenti cartacei (perizie tecniche e notarili, garanzie accessorie, ecc.), i quali devono essere valutati dall'organo deliberante. Tali documenti, a seconda degli assetti organizzativi di ogni banca, devono essere trasferiti a strutture dedicate alla concessione delle autorizzazioni. La possibilità di inviare la documentazione completamente elettronica riduce i tempi e propone al cliente l'esito della delibera in tempi più brevi.

4. *Workflow di processo*

La pratica di mutuo, dalla sua apertura fino alla sua chiusura, è trattata da diversi attori, che possono convalidare le informazioni contenute o aggiungerne altre. Inoltre il processo di erogazione di mutuo prevede l'esecuzione di una sequenza di passi, rendendo necessaria l'integrazione di informazioni inserite durante fasi già ultimate o la revisione di dati già acquisiti. Per tali motivi si ricorre all'utilizzo di sistemi di *workflow management*, che permettono seguire in modo automatizzato tutto l'iter di una pratica, visualizzarne in ogni momento lo stato e richiamare tutte le informazioni ed i documenti necessari al completamento delle varie fasi di processo.

Il *workflow management* permette di presidiare il processo sia "orizzontalmente" sia "verticalmente": in altri termini, consente di seguire la pratica non solo durante l'attraversamento di fasi tra loro sequenziali, ma anche durante il passaggio ad organi superiori, quando in cui siano richieste ulteriori autorizzazioni.

Il *workflow management* migliora l'efficienza, eliminando il passaggio cartaceo di documenti e molte attività non necessarie (p.e. la ripetizione del data-entry per informazioni comuni alle varie attività, come l'anagrafica, l'importo del finanziamento ecc.). Altro vantaggio è il migliore controllo del processo, grazie alla standardizzazione e al monitoraggio del flusso.

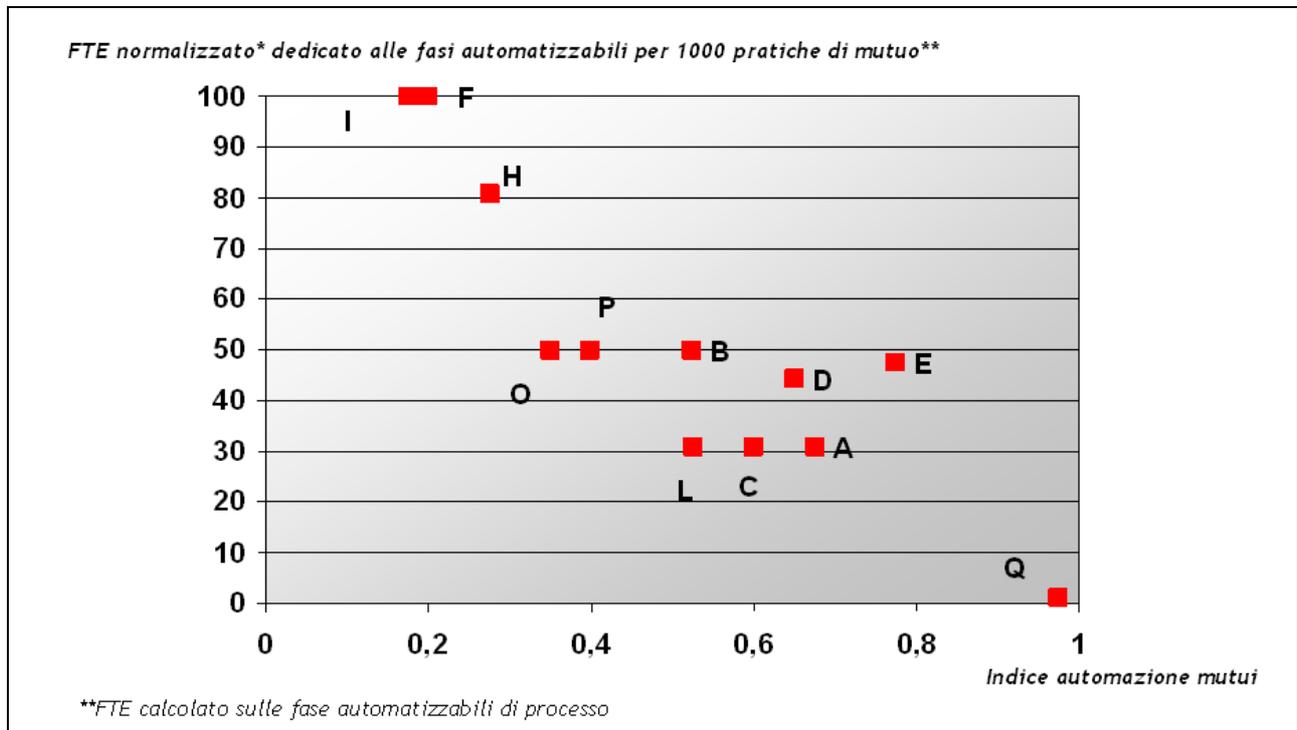
5. *Integrazione di processo (data entry)*

Oltre alla valutazione di un *workflow management* si è considerata l'integrazione tra le fasi di processo. Negli ultimi anni ci si è preoccupati molto di automatizzare singole fasi di processo, trascurandone a volte l'integrazione. Il risultato sono isole applicative, ciascuna delle quali presidia una singola fase e che richiede quindi l'immissione di tutti i dati. L'integrazione riduce le attività di *data entry* degli operatori, i relativi tempi ed i relativi errori.

Superbanca si interrogava sull'opportunità di investire su elementi di automazione che, complessivamente, avrebbe comportato uno sforzo di integrazione molto alto. Si interrogava inoltre sulle priorità di investimento e sui benefici potenziali dal punto di vista strategico e organizzativo. Da un recente studio emergeva che ad un maggiore livello di automazione corrisponde un minore

Caso Mutui

impiego di risorse umane, con benefici tangibili e misurabili, come evidenziato nella Figura 7. Le priorità di investimento, tuttavia, non erano chiare e comportano un notevole problema di natura non solo tecnologica ma anche strategica per Superbanca.



*Il valore del Costo FTE stimato è stato normalizzato su una scala di valori da 1 a 100

Figura 7: Correlazione tra le risorse impiegate (in FTE) e il grado di automazione del processo di erogazione mutuo (i punti rappresentano istituti finanziari concorrenti di Superbanca).

6. APPENDICE 1: LA PROCEDURA MUTUI DI SUPERBANCA

I “Mutui residenziali a privati” sono mutui fondiari concessi a persone fisiche (non titolari di ditte individuali). La concessione dei mutui include le seguenti fasi:

1. Domanda:
 - a. colloquio preliminare con il cliente;
 - b. avvio dell'iter valutativo dell'affidabilità creditizia;
 - c. consegna della documentazione al cliente
2. Istruttoria:
 - a. completamento della valutazione - sono svolte le verifiche sull'affidabilità creditizia, p.e. mediante controlli su banche dati,
 - b. raccolta la documentazione del cliente;
3. Istruttoria/Preparazione della delibera del mutuo:
 - a. verifica della documentazione;
 - b. si espletano le attività necessarie alla delibera;
4. Delibera:
 - a. caricamento della domanda di mutuo;
 - b. proposta di affidamento e delibera;
 - c. elaborazione delle minute contrattuali;
5. Erogazione:
 - a. preparazione alla stipula;
 - b. stipula;

c. erogazione.

6.1 Domanda

6.1.1 Colloquio preliminare con il cliente

Durante il colloquio preliminare il gestore raccoglie le esigenze del cliente e valorizza il suo piano di ammortamento ideale. In particolare la scelta del prodotto é supportata da un apposito applicativo, Super-Mutuo, che guida il gestore a:

- identificare i requisiti minimi di reddito in rapporto all'importo ed alla durata del mutuo richiesto;
- identificare tasso, importo della rata e durata del mutuo più adatto alle esigenze del cliente;
- scegliere le informazioni necessarie a stampare lo ESIS⁵.

Il software propone un questionario con alcune domande che hanno lo scopo di valutare la capacità di rimborso del cliente. In base alle risposte, il software suggerisce il prodotto più adeguato. Individuato il prodotto, il gestore stampa la proposta di mutuo e il modulo ESIS (i dati dichiarati dal cliente relativamente al prodotto desiderato/suggerito sono inseriti nell'applicativo ESIS).

6.1.2 Valutazione della affidabilità creditizia del cliente

Per avviare l'iter valutativo, il gestore compie in presenza del cliente e di eventuali co-obbligati, le seguenti attività:

- identifica ed eventualmente censisce il cliente sulla Anagrafe Clienti;
- consegna al cliente l'informativa SIC sul trattamento dei dati personali e fa firmare il relativo consenso;
- consegna il "documento di sintesi", "l'informativa pre-contrattuale" previsti dalla normativa sulla trasparenza ed altra documentazione necessaria;
- effettua un primo set di controlli su banche dati esterne (Protesti, Pregiudizievoli, Centrale Allarmi Interbancaria) ed interne per individuare se il cliente e gli eventuali garanti sono soci illimitatamente responsabili o soci di riferimento di altre società (ciò al fine di rilevare situazioni anomale che potrebbero influenzare la decisione finale). L'esito positivo dei controlli sulle banche dati esterne vincola la concessione del finanziamento.

Effettuate queste attività si valuta l'affidabilità creditizia con il software Score . I dati dichiarati dal cliente e da eventuali co-obbligati, sono elaborati dal software, con un algoritmo che tiene conto del rapporto rata-reddito e delle caratteristiche socio-demografiche del cliente, valutando l'affidabilità creditizia su tre livelli SI - NI - NO.

6.1.2.1 Valutazione SI

Si conferma al cliente che la richiesta può essere accolta. I dati dichiarati sono "congelati" e si consegna al cliente la "Proposta di Mutuo". La Proposta impegna la banca a concedere il mutuo secondo le condizioni pattuite. Nel documento sono indicati importo, condizioni, durata e tipo di

⁵ ESIS (European Standard Information Sheet) è un prospetto informativo standard che descrive al cliente le principali condizioni e il piano di ammortamento del mutuo. Ha lo scopo di rendere confrontabili le offerte di diverse banche, garantire la trasparenza e offrire una informazione completa. La consegna al cliente di ESIS (comprensivo del calcolo del TAEG-ISC) è un passo obbligatorio.

Caso Mutui

prodotto richiesto e i dati dichiarati dal cliente. La proposta è valida tre mesi dal giorno del rilascio al cliente.

A questo punto il gestore procede in ragione della autonomie concessive: se la concessione rientra nell'autonomia della Filiale si consegna la Proposta di Mutuo, altrimenti è richiesta l'autorizzazione al livello superiore (Mercato) .

Il gestore assiste il cliente a scegliere il perito in una lista di professionisti selezionati dalla Banca e fa firmare la relativa lettera di incarico professionale. Sono inoltre acquisiti dal cliente i dati necessari alla perizia (dati sul venditore, planimetria catastale, preliminare di compravendita, ...). Per chiarimenti sull'immobile, il perito potrà contattare il cliente per ottenere documenti aggiuntivi.

Si procede quindi alla scelta del notaio: il gestore può suggerire un notaio noto alla Filiale, ma anche il cliente può proporre un proprio. Il cliente si mette in contatto con il notaio per conferirgli l'incarico ed eventuali altre informazioni e documenti.

Infine il cliente è informato sull'obbligo della polizza incendio, scoppio e fulmine, che va stipulata sull'immobile e vincolata a favore della Banca. L'Assicuratore è proposto dalla Banca ma il cliente può proporre un Assicuratore di fiducia.

6.1.2.2 Valutazione NI

Se il risultato è NI occorre approfondire l'analisi. Con il Software Credit Score si cercano soluzioni alternative. Se si trova una soluzione accettata dal cliente, si modificano i parametri del finanziamento e si ripete l'analisi di affidabilità creditizia.

Se non si trovano soluzioni alternative, la pratica rimane nello stato di analisi. Se invece il giudizio diviene SI e il cliente modifica la richiesta iniziale, riducendo l'importo od allungando la durata del mutuo, si segue quanto previsto per la casistica SI. Se il livello resta NI o il cliente non accetta di modificare la richiesta iniziale, il gestore suggerisce di aggiungere un co-obbligato o un garante. Se con un co-obbligato il giudizio diviene SI, il software calcola il reddito minimo del co-obbligato. Se il cliente non accetta la proposta di avere un co-obbligato/garante, il gestore chiede al cliente documenti aggiuntivi al fine di sottoporre la pratica agli "specialisti di credito". I co-obbligato/garanti portati dal cliente devono recarsi in filiale e completare assieme al gestore le stesse attività del cliente: in questi casi si apre una nuova pratica di co-intestazione che si aggiorna con i dati del co-obbligato/ garante.

Se dalla Centrale Rischi Finanziaria di CRIF emergono irregolarità sul cliente, si devono dare al cliente le informazioni (p.e. mancati pagamenti su prodotti rateali) e consegnare allo stesso l'informativa relativa al codice deontologico con le istruzioni per la richiesta a CRIF di sanatoria di eventuali errori di segnalazione.

6.1.2.3 Valutazione NO

In questo caso il gestore non prosegue. La pratica è chiusa e il finanziamento è rifiutato.

6.1.3 Consegna documentazione al cliente

Alla fine delle attività si consegna al cliente la documentazione (ESIS, consenso SIC, ...) e la "Scheda appuntamento", in cui sono inseriti i dati del cliente, le informazioni e i contatti chiave del gestore, la data dell'appuntamento successivo e una lista dei documenti, determinata in base

Caso Mutui

all'esito del primo colloquio, che il cliente deve portare all'incontro successivo, per procedere nell'iter e perfezionare la pratica.

6.2 Istruttoria

In questa fase il cliente è aiutato ad acquisire i documenti necessari per ottenere il finanziamento, in particolare la perizia e la relazione notarile preliminare.

6.2.1 Completamento dell'iter valutativo

Dopo il primo incontro con il cliente, il gestore compie alcune verifiche su CR - Centrale Rischi Banca d'Italia e CRIC - Centrale Rischi Importi Contenuti. Se si riscontrano anomalie (ad esempio sofferenze, crediti passati a perdita), la Proposta di Mutuo perde validità. Il gestore informa il cliente della situazione e valuta con il responsabile di filiale se proseguire l'iter fiduciario.

6.2.2 Raccolta dei documenti

Il gestore monitora le azioni del perito e del notaio, per garantire che la documentazione sia completata correttamente entro i termini suggeriti.

6.3 Istruttoria/Preparazione della delibera del mutuo

Il cliente è informato della decisione sulla concessione del mutuo. Si procede alla verifica della documentazione e al completamento della pratica per facilitare la decisione dell'organo deliberante.

6.3.1 Verifica della documentazione

Questa attività inizia quando il cliente torna in filiale con i documenti richiesti nel corso dei primi contatti. Il gestore verifica che la documentazione sia completa e aggiornata. A questo punto il cliente compila e firma la domanda di mutuo, disponibile in Intranet. Se è passato oltre un mese dalla Proposta di Mutuo, si aggiornano i controlli su banche dati esterne. Dopo tre mesi, la "Proposta di Mutuo" decade, e il gestore dovrà ridare l'iter valutativo.

Il gestore controlla che la documentazione consegnata corrisponda alle informazioni dichiarate: in caso contrario i dati già inseriti vanno modificati e si ripete la valutazione.

6.3.2 Aggiornamento della decisione

Aggiornata la pratica PF, si ha la valutazione creditizia definitiva. Si possono verificare vari casi:

- Proposta di Mutuo "confermata" delegata: il gestore formalizza la proposta di affidamento e la delibera o la fa deliberare dall'organo competente.
- Proposta di Mutuo "confermata" non delegata: il gestore raccoglie la documentazione aggiuntiva ed inoltra la pratica responsabile di Settore. In caso positivo si procede come sopra; in caso negativo, si contatta il cliente per spiegare le ragioni del rifiuto.
- Proposta di Mutuo "non confermata" o cliente senza Proposta di Mutuo: la decisione della pratica passa al responsabile di Settore che decide sì o no;
- Proposta di Mutuo "rifiutata": l'iter istruttorio è interrotto e la richiesta è rifiutata.

6.4 Delibera

Il gestore svolge le seguenti attività:

- carica la domanda di Fido su sistema;
- digita nella procedura “Fidi” la proposta di affidamento e la delibera (se la pratica è deliberata dalla Filiale);
- predispone le minute contrattuali.

6.4.1 Proposta di affidamento e delibera

Il gestore definisce se il mutuo sarà erogato in modalità immediata o differita. Nella prima modalità l'importo del mutuo è rilasciato al rogito, mentre nella seconda il mutuo è rilasciato dopo il perfezionamento delle garanzie (ipoteca). L'erogazione immediata è preferita; l'erogazione differita è limitata ai casi in cui emergono rischi del venditore della casa (protesti, pregiudizievoli e CAI (*centrale di allarme interbancaria, si veda il sito della Banca d'Italia*) ritardi nei pagamenti, informazioni pubbliche) o rischi legati al mercato locale. Decisa la modalità di erogazione, il gestore formalizza la proposta mediante la digitazione nella procedura Fidi (la digitazione è fatta a livello Direzione Regionale quando il fido è accordato da questa ultima).

6.4.2 Predisposizione delle minute contrattuali

I testi dei contratti di stipula ed erogazione sono elaborati dal software Mutuo99 e stampati in filiale, il giorno successivo alla richiesta. Il tipo di contratto e le condizioni sono selezionati da Mutuo99, in base alle informazioni digitate durante l'apertura della domanda di fido. Il gestore verifica la correttezza delle informazioni stampate e apporta, in base alla tipologia di contratto, le integrazioni necessarie. Le bozze sono inviate al notaio.

6.5 Erogazione

In questa fase finale della concessione si perfezionano i contratti, si eroga l'importo del mutuo e avviene il passaggio di proprietà del bene. Per il cliente è fondamentale che la Banca prepari gli appuntamenti tenendo conto delle esigenze di tutte le parti (compreso il venditore dell'immobile). Poiché si firmano documenti importanti, il gestore cura che tutte le parti siano informate di che cosa dovranno firmare. In particolare, si assicura che il venditore sia informato delle modalità tecniche per l'erogazione del mutuo..

6.5.1 Preparazione alla stipula

Sono verificate i prerequisiti alla stipula e al rogito, p.e. sono controllate le date in cui è impossibile la consegna della somma (giorni scadenza rata). Il gestore fissa l'appuntamento con il cliente e il notaio per il contratto, preferibilmente in filiale. E' cura del gestore avvertire anche il venditore. In caso di rilascio immediato si verifica che la relazione notarile preliminare sia aggiornata a oltre due giorni lavorativi prima della data di stipula. Vanno quindi espletate le incombenze relative alla normativa sulla “Trasparenza” .

6.5.2 Stipula

Nell'incontro con il notaio cliente e venditore firmano il rogito; la Banca (il direttore di Filiale o altro Quadro Direttivo titolato a rappresentare la Banca) e il cliente firmano il contratto di mutuo, il

Caso Mutui

capitolato e il piano ammortamento; Banca e cliente consegnano, in caso di rilascio immediato, la somma pattuita al venditore.

6.5.3Erogazione

Immediatamente dopo la stipula dell'atto con il notaio il gestore procede all'erogazione del mutuo, attraverso il software Mutuo99. Acquisita la relazione notarile finale, la copia esecutiva del contratto di mutuo e la nota di iscrizione ipotecaria a favore della Banca (i tempi medi dalla data di stipula sono di quindici/venti giorni lavorativi) e controllata la rispondenza dei dati sull'immobile ipotecato con quelli della relazione notarile preliminare sono completate le attività di erogazione, a seconda che si tratti di un'erogazione immediata o differita. Non appena in possesso di tutti i documenti il gestore procede all'archiviazione della pratica.

7. APPENDICE 2: IL MODELLO DI BUSINESS DELLE BANCHE RETAIL

Fondamentalmente una banca raccoglie e presta danaro a famiglie ed imprese. Il Conto Economico ri-classificato di una banca è esemplificato in Tabella . Conti ri-classificati sono presenti in molti siti di banche.

Come evidenziato dalla Tabella 5 il margine della banca viene in primo luogo costituito dal **Margine di Intermediazione** che è la somma algebrica degli interessi pagati e ricevuti e delle commissioni attive e passive, cui si aggiungono i dividendi e i proventi delle attività tipiche di negoziazione di titoli, di copertura, di acquisto e cessione di crediti e simili. Tale margine, che va eventualmente depurato dalle rettifiche di valore e perdite per insolvenze, definisce in sostanza i ricavi della azienda. Al margine di intermediazione si aggiungono i margini derivanti da attività complementari svolte dalla banca - nel nostro esempio la attività assicurativa.

Voce	Note	Valore (2004)
Interessi attivi e proventi assimilati	Interessi incassati dalla banca	1.615.944
Interessi passivi e oneri assimilati	Interessi pagati dalla banca ai clienti ed a terzi	- 937.608
MARGINE DI INTERESSE	Interessi Attivi – Interessi Passivi	678.336
Commissioni nette	Commissioni attive- commissioni passive	502.377
Dividendi e risultato netto della attività finanziaria	Include proventi ed oneri delle attività di negoziazione, di copertura, di cessione riacquisti di crediti ecc.	146.435
MARGINE DI INTERMEDIAZIONE	MARGINE DI INTERESSE + Commissioni nette + Dividendi e risultato netto della attività finanziaria	1.327.148
Rettifiche di valore nette per il deterioramento di crediti e attività finanziarie	Cancellazioni per sofferenze e simili	- 143.935
RISULTATO NETTO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	MARGINE DI INTERMEDIAZIONE + Rettifiche di valore nette per il deterioramento di crediti e attività finanziarie	1.183.213
Proventi della gestione assicurativa	Premi netti ed altri proventi della gestione assicurativa	12.420
RISULTATO NETTO DELLA GESTIONE FINANZIARIA & ASSICURATIVA	RISULTATO NETTO DELLA GESTIONE FINANZIARIA + Proventi della gestione assicurativa	1.195.633
Spese amministrative - personale	Retribuzioni ed oneri collegati	- 626.196
Spese amministrative - altre	Acquisti di beni e acquisti di servizi tecnologici, di sicurezza , affitti e simili	- 326.097
Accantonamenti ai fondi rischi ed oneri		- 21.944
Rettifiche di valore nette su attività materiali		- 52.737

Caso Mutui

Voce	Note	Valore (2004)
Rettifiche di valore nette su attività immateriali		- 38.354
Altri proventi ed oneri di gestione		106.321
COSTI OPERATIVI	Somma algebrica di Spese amministrative - personale, Spese amministrative - altre, Accantonamenti ai fondi rischi ed oneri, Rettifiche di valore nette su attività materiali, Rettifiche di valore nette su attività immateriali, Altri proventi ed oneri di gestione	- 959.007
Utili (perdite) da partecipazioni ed investimenti	Risultato netto della gestione partecipazioni ed investimenti	- 46.630
UTILE (PERDITA) DELLE ATTIVITÀ CORRENTI AL LORDO DELLE IMPOSTE	RISULTATO NETTO DELLA GESTIONE FINANZIARIA & ASSICURATIVA -(COSTI OPERATIVI + Utili (perdite) da partecipazioni ed investimenti)	189.996

Tabella 5 Schema standard di CE : esempio (www.bpm.it/bilanci/)

A fronte di questo margine la banca sostiene i costi di trasformazione del danaro raccolto in danaro prestato, che includono il personale della banca, gli ammortamenti e gli acquisti di materiali (p.e. blocchetti assegni) servizi (sicurezza, reti di telecomunicazione, affitti ed altri). La differenza fra il Margine di Intermediazione e tali Costi Operativi (che includono anche voci tipicamente contabili come rettifiche di valori) determina il risultato prima delle imposte (EBT).

Per misurare sinteticamente la redditività è ampiamente usato il rapporto **Cost / Income**. La voce Cost include tipicamente i costi operativi mentre la voce Income corrisponde al Margine di Intermediazione (ovvero al Margine della Gestione Finanziaria / Assicurativa). I costi possono includere o escludere le rettifiche di valore per insolvenze e le rettifiche di valore in genere (ovvero il Margine può essere al lordo o al netto). Un rapporto Cost / Income è considerato ottimo se è inferiore al 50%. Un rapporto superiore (p.e. intorno al 70%) indica che il 70% dei ricavi serve a pagare i costi di funzionamento e solo il 30% può generare cashflow disponibile. Una misura più pesata della performance finanziaria può essere ottenuta incrociando ROE e Cost / Income.

Per migliorare il rapporto Cost / Income una banca può seguire diverse strategie. Sul fronte ricavi (income) la clientela retail (mass market) permette in genere un più alto margine di interesse, in quanto i tassi attivi retail sono più alti di quelli praticati alle aziende. Analogamente certi prodotti e servizi generano più ricavi di altri. Sul fronte costi, occorre ottimizzare i processi interni e di approvvigionamenti / impiego delle risorse aziendali (spazi, tecnologie, personale) per esempio attraverso la riprogettazione dei processi gestionali.

Le banche offrono sul mercato varie linee di prodotto, come conti correnti, depositi, fondi di investimento, che corrispondono grosso modo alla comune nozione di prodotto / servizio. A loro volta, le famiglie e le imprese si distinguono in varie fasce di clientela. Una prima fascia, che si rivolge al mercato di massa (mass market), include i clienti privati o retail e le piccole imprese (artigiani e simili, ovvero small business). Una seconda fascia include i clienti che hanno presso la banca titoli e depositi superiori ai 200.000 euro (clienti *affluent*) od oltre il milione di euro (clienti private). Una terza fascia include le grandi aziende (clienti corporate), che richiedono anche servizi di finanziamento e consulenza per fusioni, acquisizioni, appoggio commerciale e legale. In genere le grandi aziende si appoggiano su più banche; per questa ragione e per i maggiori volumi, hanno maggiore potere contrattuale e spuntano tassi più bassi. Analogo ragionamento vale per i clienti private. Schematicamente, esiste un rapporto molti a molti fra fasce di clientela e classi prodotti/ servizi come esemplificato in Tabella 6.

Caso Mutui

	MASS MARKET	PRIVATE	CORPORATE
	Clienti Retail (clienti privati con depositi inferiori ai 200.000 euro) e piccole imprese (fatturato inferiore a 2,5 milioni di Euro)	Clienti Affluent (Attività oltre i 200.000 euro) e Clienti Privati (oltre 1 milione di euro)	Imprese
Servizi su conto corrente e depositi	<ul style="list-style-type: none"> • Addebiti (luce, gas, carta di credito ecc.) • Pagamenti / incassi • Bonifici • Accrediti stipendi • Altri 		<ul style="list-style-type: none"> • Analogo a Mass Market e Private • Inoltre: deleghe (mandato a prelevare su conti correnti)
Servizi di credito	<ul style="list-style-type: none"> • Fido e/o prestito su c/c • Prestiti personali • Mutui • Altri • Sconto portafogli 		<ul style="list-style-type: none"> • Anticipo su fido in c/c • Anticipazione su Fattura • Leasing • Altri • Sconto portafogli • Credito agevolato • Finanziamenti medio-lungo termine • Factoring • Altri
Gestione fondi e patrimoni e servizi accessori	<ul style="list-style-type: none"> • Vendita fondi e titoli • Assicurazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulenza • Gestione patrimoni • Gestione fondi e titoli • Assicurazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Assicurazioni ai dipendenti • Assicurazione cespiti • Gestione tesoreria
Consulenza e servizi accessori	Presente ma non rilevante come business /prodotto		<ul style="list-style-type: none"> • Servizi finanziari alle imprese • Merger & acquisition • Capital market

Tabella 6 Griglia Prodotto / Mercato (indicativa)

8. APPENDICE 3: IL MERCATO DEI MUTUI IN ITALIA

Il mutuo qui considerato è il mutuo residenziale a privati. Si tratta di mutui fondiari concessi a persone fisiche. Tale mutuo è considerato fra i prodotti meno rischiosi. Infatti è garantito da una ipoteca sul bene (cioè sulla casa) che fra l'altro privilegia la banca creditrice anche in caso di fallimento o insolvenza del debitore. Nel sistema dei valori tipici dell'Italia, il pagamento del mutuo è prioritario, in quanto la perdita della casa porterebbe la famiglia a perdere sia l'usufrutto del bene sia il patrimonio costituito dalla quota di casa pagata. Tale priorità è rinforzata dalla contenuta percentuale di finanziamento dei mutui, prossima al 60%.

Negli ultimi tre anni (2004-2006) il mercato dei mutui è aumentato e si è modificato. La durata media del mutuo è passata da 17 a 22,5 anni e la percentuale finanziata è salita dal 60% al 75%. La percentuale è prossima al 90% nei mutui di importo minore (inferiori ai 100.00 euro) e si abbassa molto nei mutui intorno al milione di euro, dove aggira sul 50%.

La evoluzione del mercato, legata a complessi fenomeni economici, ha aumentato il rischio del mutuo, misurato sui tre fattori (a) durata, (b) importo (c) percentuale finanziata. L'aumento della durata espone maggiormente il creditore ad imprevisti. L'aumento della percentuale finanziata aumenta il rischio di insolvenza del debitore. L'aumento dell'importo agisce da moltiplicatore dei primi due fattori. Per questa ragione, la legge italiana prevede la riassicurazione obbligatoria dei

Caso Mutui

finanziamenti superiori allo 80%. In questi casi infatti la banca deve riassicurare la quota eccedente l'80% del finanziato con un istituto specializzato.

Oltre ai fattori di rischio sulla restituzione del debito, il mutuo presenta poi rischi di truffa sul valore del bene e soprattutto sulla affidabilità del debitore. Al primo fattore avviano le perizie, espletate da un perito che certifica l'effettivo valore del bene. Al secondo fattore avviano le banche dati interbancarie sui protesti, insolvenze e simili informazioni, nonché modelli del rischio controparte basati sull'esperienza storica; questi, in base ad una serie di informazioni oggettive e soggettive del prenditore, riescono a definire un livello di rischio, cui correlare le facoltà di delibera e le condizioni cliente. La verifica del valore del bene e della affidabilità del debitore è prevista dalle procedure mutui di tutte le banche.

I mutui standard (inferiori allo 80%) sono tipicamente erogati con uno *spread* di 0,8-1 punti percentuali sul tasso EURIBOR. I mutui superiori allo 80% e/o erogati a soggetti considerati a rischio hanno tassi superiori, anche se in Italia non risulta diffusa una politica di *risk rewarding* (remunerazione del rischio).

Nel 2006 in Italia sono stati erogati circa 340.000 mutui per un ammontare di circa 50.000,00 M € con un importo medio intorno ai 147.000,00 €. I volumi annui indicano che ogni anno solo un italiano su 200 fa un mutuo. I volumi unitari delle filiali sono conseguentemente bassi. Una media filiale gestisce da 1.000 a oltre 2.000 clienti e, conseguentemente, eroga ogni anno non oltre 10 richieste di mutui per un importo medio di 1,5 M€, un importo poco rilevante nella economia di una filiale. Ad esempio, nella rete ex Banca Intesa il numero medio mutui fondati edilizi è di circa 32 mutui (dati progressivo competenza 2006).

Un'analisi delle domande di mutuo si trova sui siti di vari intermediari immobiliari come Gabetti, Tecnocasa e sui siti di banche che, come Unicredit, hanno istituito una società specializzata per i mutui.

Livelli di delibera

Ogni volta che la banca concede un finanziamento (come appunto un mutuo ipotecario) si espone al "rischio di credito", che esprime la probabilità che la controparte non faccia fronte ai propri impegni in un dato orizzonte temporale. Semplificando, l'assunzione del rischio di credito comporta:

- *impatti patrimoniali certi, in quanto l'istituto deve coprire il rischio assunto con un'adeguata patrimonializzazione (requisiti normativi);*
- *potenziali impatti sul conto economico, nel caso in cui il debitore risulti insolvente (perdita).*

Al fine di razionalizzare e monitorare l'esposizione al rischio di credito, la concessione dei finanziamenti include uno schema di autorizzazione. I finanziamenti meno rischiosi possono essere autorizzati (deliberati) dal gestore, mentre quelli più rischiosi vanno approvati da organi deliberanti superiori (p.e. Direzione Regionale o Direzione Centrale), in quanto hanno un mandato più ampio. A questo scopo sono definiti criteri (importo richiesto, garanzie fornite dal debitore, ...) per classificare il rischio delle richieste di credito.

L'accentramento delle decisioni comporta trade-off: da un lato consente maggiore controllo del rischio assunto, dall'altro aumenta la complessità del processo (potenziali colli di bottiglia, allungamento dei tempi, aumento dei costi del processo, ...). E' quindi fondamentale il criterio usato per classificare i finanziamenti, che deve indirizzare agli organi superiori solo le pratiche che richiedono una valutazione complessa. Uno dei criteri utilizzati è l'importo del finanziamento: la filiale può concedere crediti inferiori ad un dato importo, mentre occorre una delibera centrale per i finanziamenti eccedenti.

9. APPENDICE 4: LA SPESA IT NELLE BANCHE

La Tabella 7 mostra i processi più significativi per volumi movimentati e per costi ICT. La famiglia dei processi operativi assorbe un'alta percentuale di investimenti ICT e include Credito, Finanza e Tesoreria, Incassi e Pagamenti e Servizi Bancari (come la gestione del conto corrente, il deposito titoli, eccetera). Un'analisi dei processi operativi illustra i processi più interessanti.

Area funzionale	% spesa ICT	Servizi
Processi operativi	65%	Credito Servizi Bancari Finanza e Tesoreria Incassi e Pagamenti
Processi di Supporto	16%	Organizzazione Risorse Umane Sistemi informativi Sicurezza Amministrazione Supporto Legale Supporto Logistico
Processi direzionali	10%	Controllo dei Costi Business Process Management Controllo Qualità Gestione dei Rischi
Processi commerciali e di marketing	9%	Marketing Multicanalità Supporto alla clientela

Tabella 7: Ripartizione dei processi bancari in base alla spesa ICT

Processo	Percentuale spesa ICT	Tipologie di Servizi
Finanza e Tesoreria	31%	Titoli Tesoreria Fondi Gestioni Patrimoniali Altri
Incassi e Pagamenti	26%	Portafoglio Bonifici Assegni Altri
Servizi Bancari	25%	Gestione Conto Corrente Servizi ATM Carte di Credito
Credito	18%	Mutui Fidi e Garanzie Informativa di Rischio alla Clientela Altri

Tabella 8: Ripartizione della spesa ICT fra i diversi processi operativi.

I grandi volumi e l'elevata quota di spesa ICT portano a considerare importanti i processi di pagamento, sulla cui efficienza è concentrata l'attenzione a livello interbancario. L'area del credito ha un'importanza strategica per numerose banche e presenta ampi margini di diversificazione e intervento da un punto di vista tecnologico.

Dettagliando queste due aree (Tabella) si sono individuati i processi da approfondire:

- mutui;
- gestione del portafoglio;
- bonifici in ingresso;

Caso Mutui

- bonifici in uscita.

Area	Processo	% Ripartizione della spesa ⁶	Volumi
Credito	Mutui	32%	52 mld di €⁷
	Fidi e Garanzie	32%	
	Informativa di Rischio	21%	
	Sofferenze	11%	
	Leasing	2%	
	Factoring	2%	
Incassi e Pagamenti	Portafoglio	26%	615 mld di € ⁸ 5.546 mld di € ⁹
	Bonifici	19%	
	Assegni	16%	
	Utenze	11%	
	Tesoreria Enti	11%	
	Imposte	8%	
	Altri	9%	

Tabella 9: Ripartizione della spesa ICT tra i processi di credito e incasso e pagamento

Si osservi inoltre che i suddetti processi sono significativi per la crescita dei volumi¹⁰ aggregati (unità movimentate), riferiti a tutto il sistema bancario italiano, nel 2000/2004.

Nel caso del bonifico le unità transate passano da 277 milioni nel 2000 ai 315 milioni nel 2004, con un incremento del 13,7%, mentre il numero di assegni movimentati si riduce del 25%.

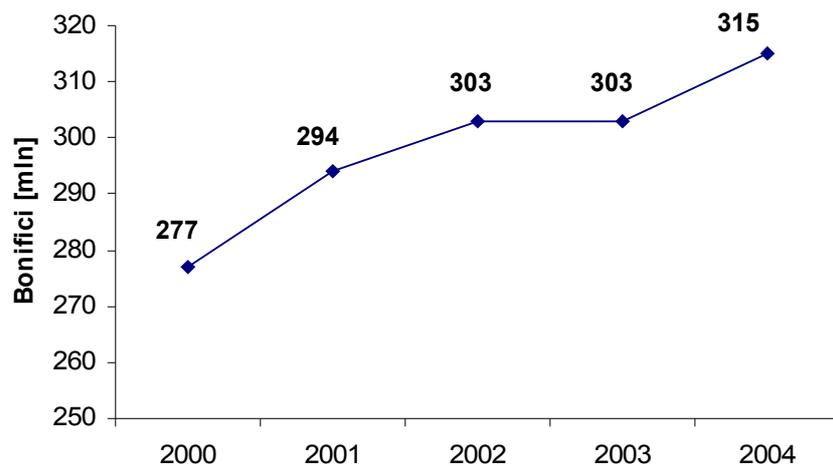


Figura 8 Milioni di bonifici transati nel quinquennio 00/04

Anche per i processi d'incasso effetti crescono, come mostrano i dati di Ri.Ba. (Ricevuta Bancaria) e MAV (versamenti mediante avviso), aumentati intorno al 10%.

⁶ Elaborazione ABI Lab su dati ABI-CIPA, 2005.

⁷ Stima dell'importo complessivo erogato dal sistema nel 2005 basata su Osservatorio Mutui Banca per la Casa su dati Bankitalia.

⁸ Valore riferito solamente a RIBA e MAV, Supplemento al bollettino statistico incassi e pagamenti della Banca d'Italia, 2005.

⁹ Supplemento al bollettino statistico incassi e pagamenti della Banca d'Italia, 2005.

¹⁰ Fonte: Banca d'Italia – Base Informativa Pubblica, Strumenti e Servizi bancari di pagamento.

Caso Mutui

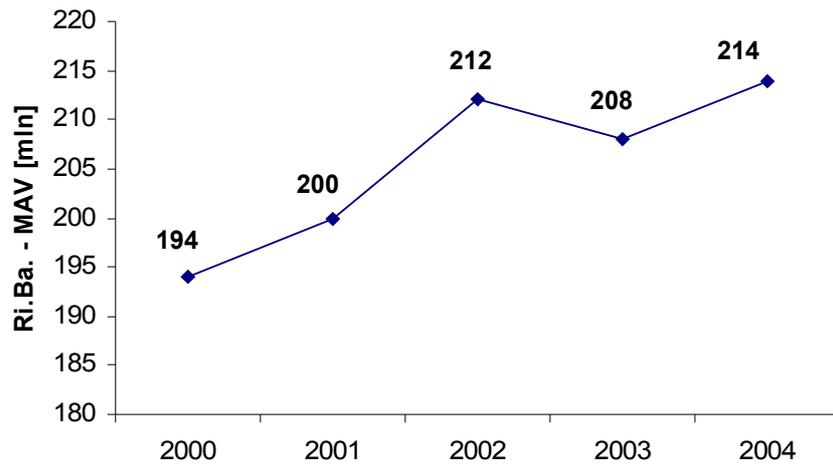


Figura 9 Milioni di effetti Ri.Ba. e MAV transati nel quinquennio 00/04.

Il totale del valore erogato per i mutui nell'anno 2005 riportato si riferisce sia alle famiglie (mutui residenziali a privati) sia a società non finanziarie. Il valore dei mutui residenziali a privati finalizzati all'acquisto di abitazioni é il 49%¹¹ dei mutui totali. Il quinquennio mostra una crescita del 93%.

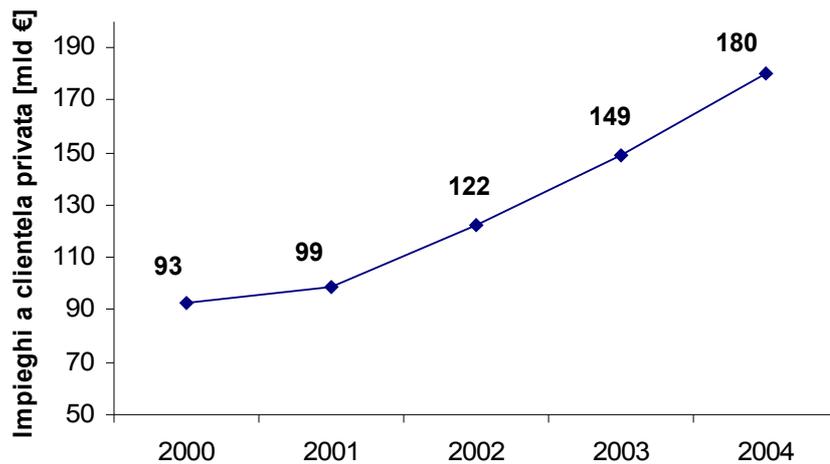


Figura 10 Impieghi totali mutuo verso clientela privata destinati all'acquisto di abitazioni.

¹¹ Fonte: Supplemento bollettino statistico banca d'Italia - Istituzioni finanziarie monetarie: banche e fondi comuni monetari, n°16, 2006.