

# SEC SERVIZI, un «governo» per le banche

E' stato presentato nei giorni scorsi, durante un convegno a Padova, il sistema direzionale Corporate Performance Management per la pianificazione e il controllo di gestione

Ha incontrato un riscontro molto positivo il convegno svoltosi a Padova presso SEC SERVIZI lo scorso 20 novembre sul tema del «Corporate Performance Management». Importante il parterre di relatori intervenuti, che ha raccolto varie tipologie di contributo, dall'approccio accademico all'esperienza diretta di responsabili del servizio Pianificazione e Controllo di gestione, tutti coordinati da Francesco Monti, presidente Apb - Associazione Italiana per la Pianificazione e il Controllo di gestione in banca. Dopo l'intervento di apertura del direttore generale di SEC SERVIZI, Luciano Dalla Riva, sono intervenuti Massimiliano Pellegrini di Banca Popolare di Vicenza e Renato Merlo del Gruppo Veneto Banca, Massimiliano Deloitte ed Egidio Colombo di Sac, Corrado Meglio di Banca di Credito Popolare e Renato Signorelli, responsabile Sistemi direzionali di SEC SERVIZI. E' stata inoltre presentata una demo operativa della soluzione che permette di adottare modelli per l'analisi integrata delle performance delle business unit della banca, dando visione di come i risultati sono costi economici gestionali riconciliati con i valori di bilancio. I relatori (e gli indici che monitorano l'andamento di un processo aziendale) consentono la valutazione integrata tra dimensioni operative e governo dell'azienda, anche in ottica prospettica: in tempi ridotti si arriva a produrre il quadro infer-

mativo utile al top management per prendere decisioni e delineare la propria strategia d'azione, come spiega in questa intervista il direttore di SEC SERVIZI Luciano Dalla Riva.

**Direttore, in un mondo sempre più complesso diventa fondamentale per il top management disporre in tempo reale di un quadro, sintetico ma completo, che descriva l'andamento dell'azienda. La vostra soluzione come risponde a questa esigenza?**

Il sistema direzionale CPM (Corporate Performance Management) consente di collegare nel tempo gli obiettivi del piano strategico aziendale con l'allocatione degli assetti e delle risorse, in modo da abilitare l'implementazione della strategia in azione e fornire un quadro di controllo adeguato al top management che guida l'intera organizzazione. Colmare il gap tra strategia ed esecuzione è necessario soprattutto per le banche, per cui avviene sempre più decisivo avere una gestione integrata di tutte le leve a disposizione,



Luciano Dalla Riva

analizzando l'apporto di tutte le business unit, con logiche non solo di consuntivazione ma anche di analisi predittiva, in riconciliazione con quelli che sono i valori di riferimento del bilancio. Il monitoraggio di queste variabili è possibile attraverso modelli di analisi e di simulazione supportati da strumenti informatici evoluti. Attraverso il CPM.

**SEC SERVIZI, Deloitte e Sap come si è svolta la vostra collaborazione per elaborare questo strumento?**

**Il direttore Luciano Dalla Riva: «Il CPM consente di realizzare nel tempo gli obiettivi del piano strategico aziendale e fornisce un quadro di controllo adeguato a chi guida l'organizzazione»**

Il contributo di Deloitte in questa progettualità è il framework di modelli utilizzato come acceleratore delle attività progettuali, articolate secondo un approccio realizzativo per fasi successive con il rilascio di risultati intermedii autoconsistenti. Inoltre, i modelli utilizzati per implementare il CPM permettono di creare indicatori lungo tutte le dimensioni di analisi e di collegare i risultati con i reali fattori gestionali chiave che li hanno generati, il tutto basato su un modello di architettura applicativa che indirizza tutti gli impatti sul Sistema informativo. Nella fase di studio preliminare del programma CPM SEC SERVIZI ha svolto un'accurata vendor selection tra le migliori realtà presenti nel mercato con verifica delle requisiti richiesti e la collaborazione con Sap abilita una logica di partnership a più ampio respiro, anche per la gestione di altre aree aziendali (Erp aziendale).

**Francesco Monti: «Un modello efficace per far dialogare vertice e azienda»**

«Il Corporate Performance Management, che personalmente preferisco definire Modello per la Gestione Bancaria (dopo il Modello espri-me meglio, a mio avviso, il senso dello strumento che è a disposizione) può contribuire al miglioramento della gestione, tenuto particolarmente conto del fatto che l'attività bancaria è presente estremamente complessa. Sommando complessità di mercato e complessità di produzione, dominate rispettivamente dai fenomeni della vendita congiunta e della produzione congiunta, i due fenomeni presentano infatti alla responsabilità di chi li deve gestire in termini strategici e tattici aspetti di problematicità peculiari e sconosciuti alla gran parte degli altri settori economici. E' un punto di vista di Francesco Monti, presidente Apb (Associazione italiana per la pianificazione e il controllo di gestione in banca) utilizzando tecnologie evolute - prosegue Monti il Modello di gestione bancaria può intervenire quindi efficacemente nel processo di miglioramento delle capacità gestionali, in particolare contribuendo a far colmare fra loro nei modi più efficaci i vertici aziendali, la funzione Pianificazione e Controllo, le funzioni Marketing, Vendite, Finanza, Organizzazione e Sistemi Personale, Rischi, individuandone gli specifici contributi economici previa determinazione e analisi dei rispettivi rapporti interni al cliente/foritore. Secondo Francesco Monti, «potranno derivare generali miglioramenti di efficienza con benefici da riverberare nei processi di gestione del sistema economico nel suo complesso».



## «Pricing, flessibilità e qualità del servizio guidano la nostra strategia di business»

Il presidente di SEC SERVIZI Samuele Sorato illustra in questa intervista il futuro dei servizi finanziari per le banche.

**Presidente, l'attuale fase economica diventa più che mai importante per gli istituti di credito concentrarsi sul loro core business. Quali sono le strategie d'eccezione, come SEC SERVIZI, a cui delegare alcuni processi in outsourcing. Quali sono i servizi che SEC SERVIZI offrirà alle banche in un prossimo futuro?**

Oltre ai servizi di full outsourcing che già eroghiamo ai nostri soci/clienti, siamo fortemente impegnati anche nel fornire «servizi verticali», cioè singoli servizi predisposti ad hoc per il cliente, che può facilmente accedere a soluzioni eccellenti in linea con le esi-

Il presidente Samuele Sorato commenta così gli ottimi risultati ottenuti: «La logica consortile ci permette di dare valore ai soci, riducendo i costi»

genze del momento. Insieme alle nostre banche abbiamo cercato le aree di intervento da privilegiare oggi per le soluzioni offerte da SEC SERVIZI, riducendo i costi operativi e ottimizzare i processi delle banche clienti, aumentando la produttività/efficacia della filiale, e consolidare ed evolvere in logica risk based i sistemi del credito e poterizzare i sistemi di governo e di monitoraggio.

**Insomma, la difficile congiuntura economica SEC SERVIZI nel corso dell'ultimo anno ha ottenuto importanti successi: nuove banche hanno aderito al consorzio, la gamma dei servizi pro-**

**posti si è ampliata, i risultati economici sono stati molto soddisfacenti e positivi. A che cosa si deve questi risultati?**

Forte attenzione al pricing, flessibilità (capacità di creare soluzioni «su misura»), qualità del servizio, ed essere partner dei nostri clienti, sono i quattro assetti fondamentali che indirizzano la nostra strategia di business, finalizzata ad assicurare alle banche un adeguato vantaggio competitivo. Ci poniamo come system integrator, offrendo a clienti e soci le migliori soluzioni presenti nel mercato. La logica consortile ci permette di dare valore ai soci riservando loro pricing altam-

mente competitivi rispetto al mercato, pur mantenendo l'elevata qualità del servizio richiesta nel nostro settore. La riduzione del 30% dei costi listati negli ultimi tre anni è un buon indicatore che dare un riscontro dei risultati che abbiamo raggiunto. Lavorare fianco a fianco con i nostri clienti ci consente di capire al meglio le loro esigenze e di creare una collaborazione continua e sinergica su ogni progettualità. Questo approccio non solo ci garantisce buoni risultati anche in un momento economico delicato come quello che stiamo vivendo, ma è anche ciò che ci contraddistingue nettamente dai competitori.



Samuele Sorato

### «Un'opportunità anche per gli istituti medio-piccoli»

«Nell'instabilità attuale del contesto finanziario, investire in efficienti nuovi strumenti puntuali ed efficaci non è un'opzione da trascurare. I nostri grandi internazionali, che hanno sviluppato il Corporate Performance Management per ragioni di controllo della spesa, hanno infatti, responsabile dei Sistemi direzionali di SEC SERVIZI, illustrato opportunità e obiettivi del Corporate Performance Management di natura funzionale e applicativa - spiega

### «Un riferimento di natura funzionale e applicativa»

Per il progetto Corporate Performance Management di SEC SERVIZI le banche del consorzio si sono avvalse del framework consolidato di metodologia offerta da Deloitte Consulting. «Chiare le esigenze del top management e tradurre in un sistema Corporate Performance Management funzionante e realmente efficace è un'impresa impegnativa che prevede necessariamente nuovi modelli di riferimento di natura funzionale e applicativa - spiega

Massimo Tomasi, partner di Deloitte Consulting - Tali modelli permettono di creare indicatori di rilevazione delle Performance lungo tutte le dimensioni di analisi (Area di Business, Segmento di mercato, Canale di Vendita) e di collegare i risultati con i reali fattori gestionali chiave che li hanno generati (volumi e prezzi). Il tutto - conclude Tomasi - basato su un modello di architettura applicativa che indirizza tutti gli impatti sul Sistema informativo».

### «Ottimizzazione delle prestazioni garantita a 360 gradi»

La complessità del contesto richiede di supporto di strumenti dotati di particolare flessibilità e capacità di mettere in relazione fenomeni e processi distinti, di fare cioè Intelligence.

«L'utilizzo strategico e business-oriented della tecnologia chiacisce Carlo Torselli, responsabile della Business Unit Financial Services di Sap Italia - permette di supportare efficacemente il processo decisionale. A tal fine, l'applicazio-

ni di Business Intelligence, come la suite Sap utilizzata da SEC SERVIZI nel progetto Corporate Performance Management - sottolinea ancora Torselli - evidenziano sempre più verso un utilizzo integrato con soluzioni di performance management, per permettere alle banche di ottimizzare le proprie prestazioni a 360 gradi, mantenendo pieno controllo dell'andamento dei principali indicatori di funzionamento di tutte le Business Units».