

# Processi e RPA: quando funziona (e quando no)

LE PRIME ESPERIENZE IN AMBITO ROBOTIC PROCESS AUTOMATION PERMETTONO DI VALUTARE SUL CAMPO LE ATTESE VERSO QUESTE TECNOLOGIE. CHE FUNZIONANO BENE SU PROCESSI CONSOLIDATI, STABILI E FACILMENTE STANDARDIZZABILI

Processi consolidati e stabili, magari in outsourcing, e facilmente definibili tramite un set di regole, con poche eccezioni. Le esperienze di banche e utility con la Robotic Process Automation proseguono e consentono di definire le prime best practice, come visto nel corso dell'evento "RPA – Robotic Process Automation. Semplificazione ed efficientamento dei processi di business", organizzato da SEI Consulting, di cui AziendaBanca è stata partner.

## Interventi organizzativi

Al centro, proprio l'esperienza diretta di alcune banche, che hanno verificato sul campo le aspettative (elevate) verso l'efficienza portata da queste tecnologie. Scoprendo, ad esempio, che l'RPA funziona bene nei piccoli numeri, nei POC e nei cantieri. Queste soluzioni, messe a sistema, richiedono interventi organizzativi, di formazione, di controllo, con il coinvolgimento anche delle risorse umane. E funzionano

meglio con i processi consolidati, ben definiti all'interno dell'organizzazione (e definibili al robot attraverso un set chiuso di regole), possibilmente in outsourcing.

## Banca Sistema: visione a tutto tondo

Nell'esperienza di Banca Sistema, raccontata dal Responsabile IT Mauro Segale, si è «partiti dall'analisi del processo, con un approccio a tutto tondo. La strategia corretta per portare l'RPA in azienda non è chirurgica, non si va cioè a intervenire specificamente per automatizzare i punti in cui un processo non funziona. Bisogna invece guardare al processo end-to-end e ai desiderata del business. Nel nostro caso, in Banca Sistema abbiamo lavorato nel back office, per esempio per l'apertura dei rapporti e in alcuni processi legati alla cessione del quinto dello stipendio e al factoring. Abbiamo un cantiere aperto anche in ambito AML, con l'obiettivo di semplificare l'attività dell'operatore permettendogli di concentrarsi sulle attività a maggiore valore aggiunto».

## Alimentatore di dati

L'approccio a tutto tondo richiede di inquadrare l'RPA all'interno del contesto più ampio e generale della digitalizzazione in azienda. «In questo senso – prosegue Segale – diventa un motore sottostante, che fornisce agli strati superiori di processo i dati su cui lavorare. Questo permette di rispar-

miare FTE, certamente, ma anche di ridurre il rischio operativo rispetto alle attività interamente manuali».

## Banca Progetto: la migrazione dei conti deposito

Il debutto dell'RPA in Banca Progetto, challenger bank nata nel 2015 dal riassetto di Banca Popolare Leccese da parte del fondo californiano OAKTREE, è invece avvenuto in un momento particolare. «Dovevamo intervenire su diversi conti di deposito in tempi rapidi – spiega Cosimo Papagna, Head of Back Office Banking di Banca Progetto. Abbiamo così deciso di utilizzare l'RPA riuscendo a rispettare le scadenze e a garantire il migliore servizio ai nostri clienti».

## "Formare" il robot

L'esperienza di Banca Progetto inserisce un nuovo tassello: quello della formazione. In primis proprio del robot, «in cui vediamo un collega molto flessibile e veloce negli interventi – prosegue Papagna. Bisogna però investire sulla sua formazione e sul suo sviluppo, per ottenere risultati migliori. E questo impone di defi-



Ivan Gentile,  
Business  
Manager di SEI  
Consulting  
e Referente  
per il progetto  
di RPA



nire, a monte, quali sono le possibili criticità che potrà incontrare nell'imparare dei processi anche complessi che vanno resi più lineari». L'obiettivo di processi 100% automatizzati, con un'applicazione end-to-end dell'RPA, sarebbe tecnologicamente possibile «e in molti casi abbiamo scelto l'automatizzazione totale dei processi, mantenendo comunque una fase di controllo umano sul lavoro della macchina», precisa Papagna.

### Banca di Asti e la gestione dei sospesi

La stessa scelta è stata fatta da Banca di Asti, che ha applicato la tecnologia di RPA ai processi relativi ai cosiddetti "sospesi di filiale", cioè tutti i pagamenti che, per varie ragioni, non vengono gestiti in maniera automatica. La "varietà" delle ragioni per cui un'operazione resta sospesa è un elemento non banale: a volte si tratta di situazioni semplici, come ad esempio un bonifico diretto a un conto estinto. In altri casi si può trattare di motivazioni gestionali più complesse, legate alla gestione del cliente: e qui la decisione sul ripristino o meno di un sospeso avviene valutando molte informazioni, dalla movimentazione al saldo conto, passando per il dossier titoli, il rating del cliente e così via. «La decisione spetta alla filiale che intrattiene i rapporti diretti con il cliente – racconta Marco Stroppiana, Ufficio

Organizzazione di Banca di Asti. La tecnologia RPA in ogni caso consente di definire, se ritenuto necessario, un set di regole per gestire in automatico le differenti casistiche».

### Mantenere l'autonomia delle filiali

La tecnologia RPA consente al direttore di filiale, o a un suo delegato, di avere a disposizione quasi in un colpo d'occhio tutte le informazioni utili a valutare il sospeso, facilitando l'eventuale contatto con il cliente e riducendo, al contempo, i tempi di gestione di quasi il 70%. Si passa da una media di 3 minuti pre-intervento, a circa 1 minuto post-intervento. Tale operatività ha consentito di gestire più facilmente, tra l'altro, anche i picchi di variabilità del processo (fino al 300%). In generale, allo stato attuale, Banca Di Asti ha attivato 24 robot in produzione, su 15 processi.

### Robot e Human task

«L'efficientamento introdotto dagli automatismi può essere utilizzato per realizzare processi end-to-end che in ogni caso conviene, a nostro parere, integrare con un task di monitoraggio umano – afferma Ivan Gentile, Business Manager di SEI Consulting e Referente per il progetto di RPA. Il grosso valore aggiunto di questa tecnologia è nel ridurre l'operatività umana attraverso il supporto all'operatività stessa. In alcune realtà la nostra soluzione si

occupa di monitorare l'operatività su alcuni settoriali e in tempo reale aggiornarne altri in maniera trasparente all'utilizzatore, allo scopo di avere tutti i vari ambienti allineati».

### COE vs Outsourcing

«Molti istituti stanno cercando di creare al loro interno dei COE per la gestione e supporto ai processi automatizzati. L'RPA ha l'obiettivo di innalzare il valore del task umano demandando alla macchina quelle attività o porzioni definite a basso valore. Attività, cioè, collaterali o di supporto al raggiungimento del vero fine del processo – continua Ivan Gentile. Di contro stanno nascendo nuove figure specializzate sull'argomento e mentre questo è fattibile in grandi realtà, le medio-piccole preferiscono affidarsi direttamente ai vari vendor o system integrator. SEI a oggi ha nel suo catalogo più 90 processi bancari già automatizzati e che propone alle banche che decidono di avviare con noi questa partnership». Da qui la volontà, nel corso dell'evento, di condividere quelle che sono le esperienze nell'ambito dell'RPA. «Una sorta di brainstorming tra i nostri clienti che hanno deciso di partecipare e mettere a fattor comune i risultati e soprattutto le difficoltà incontrate – afferma Ivan Gentile – RPA non è certamente la panacea di tutti i mali ma i suoi vantaggi non sono in discussione, dal momento che SEI Consulting ha realizzato un framework di processi di back office automatizzato (BOA) che permetterà alle banche aderenti di attivare in maniera autonoma i processi sul proprio sistema informativo in qualsiasi momento, salvo chiedere delle personalizzazioni sul processo prescelto».

A.G.