

KEY RESULTS - OSS. PROCESSI E ORGANIZZAZIONE E OSS. OPERATIONS IN BANCA
Automation wasn't built in a day —





Vi capita mai di vedere un film che conoscete praticamente a memoria e di riuscire comunque a coglierne ogni volta sfumature nuove?

La stessa cosa accade quando si parla di automazione. L'obiettivo, da 40 anni in qua, resta la riduzione della componente manuale nell'esecuzione di task di processo, ma cambiano gli strumenti e le logiche di integrazione.

Se negli ultimi anni l'automazione era sostanzialmente sinonimo di RPA (Robotic Process Automation), oggi si può parlare di un **puzzle di tecnologie** integrate tra loro: si pensi per esempio a come le **nuove soluzioni di Intelligenza Artificiale possano accelerare i percorsi di automazione** e agevolare il lavoro degli specialisti di processo, incrementando così la conoscenza disponibile e il valore complessivamente sviluppato.

Tuttavia, per intraprendere un percorso di automation non basta avere un solido bagaglio dal punto di vista tecnologico, occorre **ragionare su un piano più ampio** che comprenda anche **aspetti maggiormente organizzativi** (funzioni aziendali coinvolte, impatti di processo, competenze e ruolo delle persone, etc.) che rappresentano le **vere fondamenta e il trampolino di lancio verso l'automazione**.

Solo integrando la componente d'innovazione tecnologica con il cambiamento organizzativo e culturale si arriva a generare maggiori **impatti sul modello operativo**, non solo in termini di **riduzione dei costi**, ma anche di **velocità di esecuzione, presidio del processo, controllo dei rischi, governo e valorizzazione dei dati**.

Questo Rapporto ci spiega quindi come l'automazione non si costruisca in un giorno!

Ben oltre le soluzioni tecnologiche:

— Strategia e impostazione organizzativa al centro dei percorsi di automazione

Affinché l'**automazione** rappresenti un **potente acceleratore** della trasformazione, è importante **focalizzare le priorità strategiche** e organizzarsi di conseguenza per **presidiare i percorsi di cambiamento**, puntando su logiche di **trasversalità** e **partecipazione estesa**.



STRATEGIA

L'**approccio strategico all'automazione** chiama in causa diversi **elementi** tra cui i principali sono i seguenti:



73,1%

Assicurare l'**integrazione** tra gli **strumenti di automazione** più «**classici**» e le **nuove tecnologie** (per es., AI).



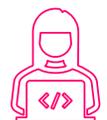
73,1%

Partire da una **fase di analisi ed eventuale ridisegno dei processi** prima di introdurre tool di automazione.



69,2%

Affiancare un programma di **sviluppo delle competenze** ai percorsi di Process Automation.



61,5%

Sfruttare la sempre **maggiore capacità di analizzare e interpretare i dati** a disposizione (perseguire logiche **Data Driven**).



CONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA

61,5%

Banche che hanno definito una **Struttura ad hoc** (e.g. Competence Center, etc.) che coordina le iniziative di automazione.

Nel **50%** dei casi tale struttura è collocata in **IT**, nel **31%** in **Organizzazione** e nel **12,5%** in **Operations/ Back Office**.

80,8%

Banche in cui sono presenti **Team interfunzionali** che guidano le progettualità di automation.

Oltre all'**IT** (sempre presente), sono coinvolte competenze di **Organizzazione** (nell'**81%** dei casi) e di **Operations/ Back Office** (**71%**).



Il **56%** delle realtà ha indicato una **crescita moderata** degli **FTE** nell'**ultimo anno** per **entrambe** le configurazioni.

Impatti dell'automazione sul modello operativo:

— Elementi di contesto e focus sul ridisegno dei processi

Per capire su quali aree di processo sviluppare iniziative di automazione, è fondamentale favorire la **partecipazione attiva delle linee operative**.
A valle dell'implementazione, è imprescindibile assicurare solidi processi di **governo** e di **monitoraggio** continuativo.



LO «STARTING POINT»

Da dove arrivano gli **input** per attivare **percorsi di automazione**?

81% Raccolta di idee e criticità dalle strutture di **Operations/ Back Office**

58% Analisi delle performance/ anomalie
Feedback dalla Rete

Modello di **sourcing** prevalente nelle varie fasi di progetto

HOUSE

OUTSOURCING

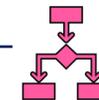
Impostazione
del progetto/
sviluppo di
una roadmap

Analisi
funzionale
e di
processo

Analisi
tecnico-
applicativa

Sviluppo
della
soluzione

Monitoraggio
e governo nel
continuo



RIDISEGNO DEI PROCESSI

Top 3 driver per l'identificazione
dei processi da automatizzare

Presenza di
attività ripetitive

Presenza
di **attività
manuali**



**Volumi
elevati/
picchi** di
operatività

Ambiti in cui l'automazione è
presente nella maggior parte
dei processi (% banche rispondenti)

23% Incassi e pagamenti

16% Servizi bancari tipici

11% Credito

Monitoraggio e governo

23% Banche che hanno aggiornato il sistema di **monitoraggio delle performance**, a fronte delle iniziative di automazione.

92% Banche che governano la **componente automatizzata** secondo i **framework aziendali di IT Governance**.

I veri protagonisti di un percorso di automation:

— La centralità delle persone e il ruolo delle funzioni/ strutture aziendali

Abbracciare un percorso di automazione richiede **un adeguamento** in termini di **competenze e ruoli**, per assicurare che il passaggio a un nuovo modello operativo avvenga senza effetti negativi sulle persone, ma valorizzandone le capacità.



RIFLESSI OPERATIVI SULLE PERSONE

Le principali azioni, sia a monte sia a valle delle attività implementative (in ambito automazione) con impatti sull'operatività delle persone, sono le seguenti:

(Top 3)

50% Coinvolgimento in **progetti di cambiamento**

46,2% **Iniziative di job rotation** su altre attività e/o in altre strutture organizzative

42,3% **Ampliamento della Struttura ad hoc/ Team interfunzionali** sull'automazione

42,3% **Manutenzione, "addestramento/ training"** delle soluzioni di automazione



FUNZIONI/ STRUTTURE AZIENDALI COINVOLTE

La **Struttura ad hoc** per il governo dell'automazione (se presente) e i **Team interfunzionali** (se presenti) sono **strutturalmente coinvolti** in tutte le fasi del ciclo di vita del progetto di automazione.

Top 3 degli altri attori coinvolti

	Creazione di un'idea	Proposta e studio di fattibilità	Pilota	Validazione e testing	Lancio
Organizzazione		IT/ Sistemi informativi	IT/ Sistemi informativi	Operations/ Back Office	IT/ Sistemi informativi
Operations/ Back Office		Organizzazione	Operations/ Back Office	Business unit interessate	Organizzazione
Business unit interessate		Business unit interessate	Business unit interessate	IT/ Sistemi informativi	Business unit interessate

In diverse realtà si rileva un **contributo importante** dell'**Innovation Center** (soprattutto nella fase di creazione dell'idea) e della **Compliance** (nello studio di fattibilità e testing).

Il ventaglio delle tecnologie è in continua espansione e spazia da paradigmi più consolidati, come l'RPA, a tool più innovativi basati sull'**Intelligenza Artificiale**. La sfida è duplice: **integrare** le tecnologie disponibili e valutare con attenzione i **rischi** e il **ritorno sugli investimenti**.



L'IMPATTO DELLE TECNOLOGIE DI AUTOMAZIONE

Maggiori **benefici riscontrati** dall'implementazione.

(Segnalati dalle banche con intensità "medio-alto")

- 100%** Aumento della produttività
- 100%** Qualità e soddisfazione
- 91,6%** Cost saving
- 86,9%** Riduzione del rischio operativo

Maggiori **criticità tecnologiche** rilevate nell'adozione della Process Automation.

(Segnalate dalle banche con intensità "medio-alta")

- 52%** Integrazione nei **systemi di core banking**
- 36%** Integrazione con **strumenti di Data Governance**
- 32%** **Manutenibilità** della soluzione
- 32%** **Analisi costi/ benefici** non favorevole

Contributo significativo dell'RPA nell'area dei processi **Incassi e Pagamenti (71,4%)** e **Credito (66,7%)**.

Contributo importante dell'**Intelligenza Artificiale** soprattutto nei **processi di supporto (63,2%)**.



ASPETTI DA PRESIDARE NELLO SVILUPPO DELLE INIZIATIVE DI AUTOMAZIONE

48% Banche che effettuano un **risk assessment quantitativo** delle iniziative di automazione

68% Banche che misurano il **ROI dell'automazione**, almeno per le iniziative più rilevanti

— Considerazioni finali



- L'attivazione di un percorso di automazione **va ben oltre l'implementazione di nuove tecnologie**, ma parte da un riesame del **modello organizzativo**, da una **reingegnerizzazione dei processi** e da una particolare attenzione alla **componente umana**.
- Prevedere una **configurazione organizzativa** in grado di **governare e ottimizzare la strategia** e lo **sviluppo** di un percorso di automation è fondamentale: **poco più del 60%** delle banche dispone di una **struttura ad hoc** per **gestire le iniziative di automazione**.
- Effettuare **valutazioni sul modello di sourcing** da adottare nelle varie fasi di progetto e sui **processi "candidabili"** a essere **automatizzati** è una prerogativa importante per garantire il buon esito delle **roadmap d'implementazione**.
- Le iniziative di automation dovrebbero andare di pari passo con un pervasivo percorso di **trasformazione culturale** che valuti gli elementi connessi alla **crescita** e alla **motivazione delle risorse**, stimolando iniziative di **formazione, job rotation** e **sviluppo di nuovi skill**.
- Il massimo beneficio non si ottiene dall'adozione di una singola tecnologia, ma mettendo insieme le diverse soluzioni disponibili. Questo concetto assume particolare concretezza quando si parla di **Intelligent Automation**.
- L'impostazione di un **assessment**, che consenta di valutare la **fattibilità** delle iniziative di automazione, in termini **tecnici** ed **economici**, rappresenta un **passaggio fondamentale** per realizzare un **progetto pilota** (da cui acquisire consapevolezza sui benefici raggiungibili – per es., efficienza, riduzione dei rischi) e avviare un successivo **programma di deploy** più ampio.

L'Osservatorio Processi e Organizzazione

OBIETTIVI



L'Osservatorio Processi e Organizzazione è dedicato al confronto e allo scambio di esperienze sui temi organizzativi e in particolare sulla gestione della banca per processi. I principali ambiti di approfondimento riguardano il percorso di introduzione dei ruoli del Business Process Management, i progetti di mappatura dei processi, le modalità di diffusione della conoscenza operativa, il Change Management e il ruolo della funzione Organizzazione a supporto dell'innovazione in banca.

COMMUNITY



18 BANCHE

- Banca Cambiano 1884
- Banca Generali
- Banca IFIS
- Banca Mediolanum
- Banca Monte dei Paschi di Siena
- Banca Popolare del Lazio
- Banca Popolare di Puglia e Basilicata
- Banca Popolare di Sondrio
- Banca Sella Holding
- Banco BPM
- BNL – Gruppo BNP Paribas
- BPER Banca
- Cassa Centrale Banca
- Crédit Agricole Italia
- Credito Emiliano
- Iccrea Banca
- ING Italia
- Istituto per il Credito Sportivo



2 PARTNER
METODOLOGICI

- Deloitte
- KPMG

FOCUS DI RICERCA



Attività di ricerca sui **temi segnalati** come di **maggiore interesse** dalla community e condotta attraverso specifiche metodologie di lavoro, quali per esempio:

- **Costruzione di Linee Guida/ Modelli di FAQ sulla materia** – Costruzione condivisa di un documento che raccolga le singole posizioni, razionalizzate, di tutte le banche della community su una determinata tematica.
- **Survey** – Sviluppo di un questionario, condiviso con le banche partecipanti al tavolo di lavoro, che analizzi dal punto di vista quantitativo i principali aspetti della tematica oggetto di analisi.

PRINCIPALI
DELIVERABLE



- **Report annuale** che illustra nel dettaglio le evidenze dell'attività di ricerca.
- **Workshop** di fine anno con presentazione dei principali risultati del percorso di approfondimento.

L'Osservatorio Operations in banca

OBIETTIVI



L'Osservatorio Operations in banca supporta le banche partecipanti nell'analisi delle proprie strutture di Operations, costituendo un ambiente di confronto e approfondimento sui principali temi organizzativi, tecnologici ed operativi.

COMMUNITY



13 BANCHE E
6 OUTSOURCER



- Banca d'Italia
- Banca Mediolanum
- Banca Popolare di Puglia e Basilicata
- Banco BPM
- BNL – BNP Paribas
- BPER Banca
- Cassa Centrale
- Cassa Depositi e Prestiti
- Crédit Agricole Italia
- Credito Emiliano
- Intesa Sanpaolo
- Poste Italiane
- UniCredit
- C-Global – Cedacri Global Services
- Konecta
- CRIF Services
- Caricese – Gruppo CSE
- Fruendo – Accenture
- Sinergia



1 PARTNER
METODOLOGICO

- KPMG

FOCUS DI RICERCA



- Attività di ricerca sui temi segnalati come di maggiore interesse dal Tavolo di Lavoro.
- Incontri periodici per la condivisione di best practice, lessons learned e indirizzi operativi.
- Attività di **benchmark** su un perimetro significativo di processi attraverso:
 - la costruzione di indicatori per analizzare le performance (ogni anno vengono analizzati **11 processi** di dettaglio);
 - la rappresentazione condivisa e l'analisi di perimetro;
 - il confronto tra modelli di processo e prassi operative.

PRINCIPALI DELIVERABLE



- **Report annuale** che illustra nel dettaglio le evidenze dell'attività di ricerca.
- **Feedback personalizzato** con analisi individuale con valutazione del posizionamento rispetto al campione.
- **Workshop** di fine anno con presentazione dei principali risultati del percorso di approfondimento.

TAVOLO COO



Confronto allargato con i **COO** delle banche sulla visione strategica e raccolta di temi di interesse per il Tavolo a partire dalle discussioni sviluppate negli Osservatori ABI Lab.

Per ulteriori approfondimenti è possibile contattare gli analisti ABI Lab dell'Osservatorio Processi e Organizzazione



Giulio Murri
Co-Responsabile Ricerca

@ g.murri@abilab.it



Giovanni Mazzapioda
Ricerca

@ g.mazzapioda@abilab.it

Per ulteriori approfondimenti è possibile contattare gli analisti ABI Lab dell'Osservatorio Operations in banca



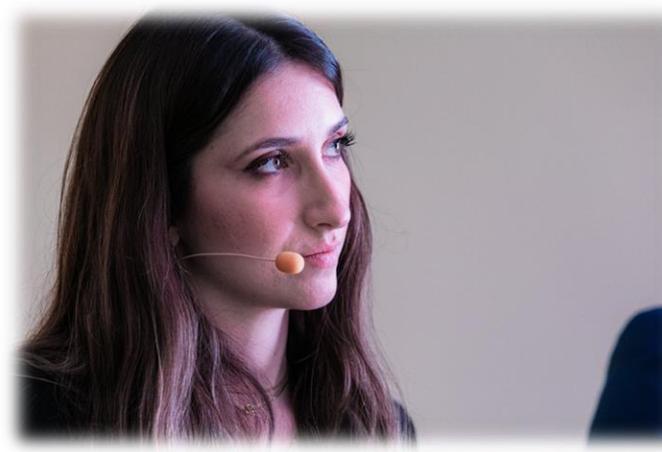
Marco Rotoloni
Co-Responsabile Ricerca

@ m.rotoloni@abilab.it



Daniele Cannarile
Ricerca

@ d.cannarile@abilab.it



Valeria Mari
Ricerca

@ v.mari@abilab.it