

KEY RESULTS - Osservatorio Operations in Banca

Ottobre 2023

VALUE DRIVEN OPERATIONS: un nuovo centro di valore per la banca

Gli Analisti ABI Lab di riferimento:

- Daniele Cannarile, d.cannarile@abilab.it
- Valeria Mari, v.mari@abilab.it
- Marco Rotoloni, m.rotoloni@abilab.it

— Le Operations oggi: una rivoluzione in corso



Purché non se ne parli. Per anni questo è stato il segnale di efficacia delle Operations: se garantiscono i livelli di servizio e realizzano attività di efficientamento, siamo a posto. Per molto tempo, infatti, **l'efficientamento e la riduzione dei rischi** hanno rappresentato il principale mantra per le strutture di Operations, concetti che faceva eco all'imperativo di diventare sempre più produttivi a parità di qualità erogata.

Ormai questo non è più sufficiente, quando è in corso una vera e propria rivoluzione nel settore dei servizi finanziari. L'innovazione tecnologica corre (anche troppo, sembra di essere nell'era del fast tech, dove tutto si consuma rapidamente. Ma questa è un'altra storia). L'innovazione corre, dicevamo, le dinamiche di business evolvono, l'ecosistema competitivo si amplia continuamente ed il contesto normativo europeo cambia dinamicamente.

È necessario **andare oltre.** Le Operations dovranno ancora una volta reinventarsi per essere ancor più **sinergiche al Business**, farne parte addirittura: per il proprio posizionamento, potranno agire come protagoniste del cambiamento, abilitare la trasformazione digitale della banca e farla scalare, porsi in modo proattivo rispetto all'incalzante velocità del mercato e sedersi al tavolo con chi promuove l'innovazione.

Gli impatti riguardano tanto la sfera organizzativa quanto la dimensione tecnologica e si accompagnano all'esigenza di agire anche sul piano della cultura aziendale, del modo di lavorare e dei modelli di dialogo con i diversi stakeholder. Per offrire una fotografia dello scenario in essere, **l'Osservatorio ABI Lab sulle Operations in banca** ha realizzato una survey sui driver di trasformazione delle Operations bancarie.

– Driver di trasformazione delle Operations

Oggi, le **Operations** si stanno sviluppando come **centro di valore per la banca**, riconfigurandosi come strutture sempre più agili, innovative e orientate a sostenere la trasformazione del banking.

Si tratta di un passaggio epocale che impatta sulla missione, sulla cultura e sull'identità delle Operations, nonché sulle configurazioni organizzative e sui modelli manageriali adottati.

Per interpretare le trasformazioni in atto, si potrebbero identificare tre macro-driver su cui i principali attori stanno lavorando:



1. BUSINESS-DRIVEN OPERATIONS: completare il percorso di avvicinamento delle Operations al Business, adottando impostazioni organizzative e manageriali che favoriscano una maggiore sinergia e collaborazione.



2. DATA-DRIVEN OPERATIONS: capitalizzare il potenziale inespresso dei dati raccolti nell'esecuzione dei processi, in modo da promuovere azioni di ottimizzazione della macchina operativa, a beneficio degli obiettivi di business.



3. INNOVATION-DRIVEN OPERATIONS: andare oltre gli obiettivi di automazione e modernizzazione applicativa, per promuovere l'innovazione dei servizi offerti, anche attraverso l'utilizzo delle tecnologie più innovative.

Di seguito, si riportano alcuni highlights dalle ricerche dell'Osservatorio Operations in Banca di ABI Lab, in relazione ai tre macro-driver.

Business- Driven Operations



Per promuovere la **trasformazione delle Operations in ottica Business-Driven**, si rileva l'importanza di sviluppare percorsi evolutivi di ampio respiro e che agiscano a diversi livelli.

Ampliamento degli obiettivi delle strutture di Operations

Le **Operations** dovranno essere ancor più **protagoniste del cambiamento** e porsi come **promotore dell'innovazione**.

61%

Realtà per cui, tra i principali obiettivi delle Operations, c'è lo sviluppo di un **ruolo propositivo per il miglioramento e l'innovazione**.

67%

Realtà in cui ci si aspetta che la struttura di Operations acquisirà sempre maggiori **responsabilità e coinvolgimento nelle decisioni**.

Calibrazione degli assetti organizzativi

Al crescere della rilevanza strategica, la **complessità organizzativa** diviene un tema sempre più rilevante nell'agenda dei COO



In media, dal 2021 gli **FTE** in Operations sono aumentati del **+6,35%** e ogni realtà gestisce **10 poli** sul territorio (nel **25%** di questi poli sono allocati meno di 5 FTE).



Si predilige un **modello ibrido e flessibile di sourcing**, bilanciando l'impiego di risorse in-house e il ricorso a service esterni.



Il **34%** delle giornate sono state lavorate in **modalità alternative alla presenza in ufficio**. Il **9,2%** delle risorse è **distaccato** in altre sedi.

Potenziamento della collaborazione

Una priorità condivisa è quella di **rafforzare il dialogo** tra le Operations e i vari interlocutori interni ed esterni.

71%

Definizione di accordi formali (es. **carta dei servizi**) con le controparti interne.

76%

Operations partecipa a **team interfunzionali** di ridisegno dei servizi di business

100%

Presidio delle attività di **assistenza** (nel **72%** dei casi anche verso il **cliente finale**)

Si punta a un ingaggio «**By Design**» delle Operations sin dalla progettazione dei nuovi servizi, per accelerare la delivery e di ridurre i rischi

Data-Driven Operations



Si promuove l'evoluzione delle Operations secondo un approccio **Data-Driven**, attraverso l'ulteriore sviluppo delle prassi di monitoraggio e il potenziamento delle capability di Data Governance.

Potenziamento dei presidi di monitoraggio







Gli impianti di monitoraggio si arricchiscono di nuovi **KPI**, non solo legati all'operatività

Percentuale di realtà che monitorano l'indicatore

Principali KPI rilevati (almeno su alcuni processi)

>80%	<ul style="list-style-type: none">  Vincoli contrattuali, SLA e OLA  Volumi, Backlog, Picchi  Impegno degli FTE  Costi diretti
Tra 60% e 80%	<ul style="list-style-type: none">  Rispetto normativa di processo  Tempi, Rework, Capacity  Rischi operativi, Reclami, Audit review, Errori, Incident
Tra 30% e 60%	<ul style="list-style-type: none">  Costi indiretti, Pricing di servizio  Rischi economici, Rischi legali  Soddisfazione dei clienti (interni o finali), NPS  Competenze, polivalenza, Job Rotation

LEGENDA:
TIPOLOGIE DI INDICATORI

-  Contrattuali
-  di Produzione
-  HR
-  Economici
-  di Rischio
-  di Soddisfazione

Rafforzamento della governance

I dati si interpretano come **patrimonio di valore** per il miglioramento dei processi e dei servizi

78%

I sistemi analitici consentano di strutturare **cruscotti su più livelli** (per diversi destinatari) a partire dagli stessi dati di base

59%

Alla struttura di Operations è attribuito il ruolo di **Data Owner** per i processi presidiati

50%

Realtà in cui **la maggior parte dei processi** è sottoposta a un'attività strutturale di **Capacity Management**

Si lavora sui **sistemi di monitoraggio**, sui **processi di governo** e sulla diffusione di una sempre più pervasiva **cultura del dato**.

Innovation-Driven Operations



La tensione all'innovazione diventa una caratteristica distintiva nel DNA delle Operations bancarie. In particolare, oltre a tenere un focus sull'automazione delle attività, si promuove anche un approccio **Innovation-Driven** al ridisegno dei servizi di business.

Completamento del percorso di automazione

È importante valutare gli effettivi **benefici dalla robotizzazione** e soprattutto acquisire strumenti e metodologie per **governare l'automazione** nel continuo.

94%

Banche con soluzioni attive di **RPA**, almeno su alcuni processi

83%

Realtà secondo cui **occorre integrare più strumenti** per completare l'automazione

Orchestratura dei processi

Si lavora a **piattaforme** per il **governo** e l'**orchestratura** dei processi **end-to-end** (segnalate nel **44%** dei rispondenti).

TOP 3 BENEFICI RISCONTRATI



- + **presidio i picchi**
- + **visibilità** sulle attività
- + **flessibilità** delle risorse

TOP 3 OSTACOLI PERCEPITI



- Resistenza al **cambiamento**
- Costi** implementativi
- Effort di **integrazione**

Adozione tecnologie innovative

L'area delle **Operations** può rappresentare un ottima palestra per **sperimentare paradigmi innovativo o emergenti**.

50%

Banche con soluzioni attive di **AI** in ambito Operations.

28%

Banche con soluzioni attive di **DLT** in area Operations Finanza.

Rafforzamento relazione con l'IT

Per percorrere la via dell'innovazione, è importante lavorare sul **potenziamento del dialogo tra Operations e IT**.

83%

Processo di Demand strutturato tra strutture IT e Operations

50%

Realtà che organizzano **incontri periodici** tra specialisti IT e Operations

Si evidenzia l'importanza di lavorare al perfezionamento di un **Framework tecnologico che sostenga l'evoluzione del business**.



- Si ritiene importante superare definitivamente logiche autoreferenziali e limitate ai confini dei tradizionali back office. Piuttosto, si punta a rafforzare il ruolo delle **Operations come centro di valore per la banca**.
- Per accelerare la delivery ed aumentare la qualità, si punta sul paradigma delle **Operations Business-Driven** che considera le Operations come componente integrata By Design nei nuovi processi e dei nuovi servizi.
- Si punta all'evoluzione delle Operations in ottica **Data Driven**, puntando sull'innovazione tecnologica (process mining, Intelligenza Artificiale, etc.) e sulla rivisitazione delle piattaforme di monitoraggio
- Le strategie di trasformazione puntando fortemente sull'**innovazione delle Operations**, con focus sull'industrializzazione dei processi e l'automazione delle procedure, rafforzando al contempo l'attenzione alla **componente umana**, agli **aspetti culturali** e allo sviluppo di competenze di **leadership distribuita**.
- ABI Lab continua a presidiare l'evoluzione in atto all'interno dell'**Osservatorio Operations in Banca**, mantenendo attivo il confronto a livello di **Tavolo COO** e rafforzando ulteriormente le attività di **ricerca** sui trend emergenti e **benchmark** dei modelli operativi.

L'Osservatorio Operations in banca

Obiettivi e community dei partecipanti

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



**16 BANCHE E
6 OUTSOURCER**



- Banca d'Italia
- Banca Mediolanum
- Banca Popolare di Puglia e Basilicata
- Banca Popolare di Sondrio
- Banco BPM
- BNL – BNP Paribas
- BPER Banca
- Cassa Centrale
- Cassa Depositi e Prestiti
- Credit Agricole Italia
- Credito Emiliano
- ING Bank
- Intesa Sanpaolo
- MPS
- Poste Italiane
- Unicredit
- C-Global - Cedacri Global Services
- COMDATA
- CRIF Services
- CSE – Caricese
- Fruendo - Accenture
- Sinergia

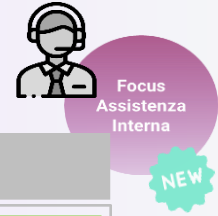
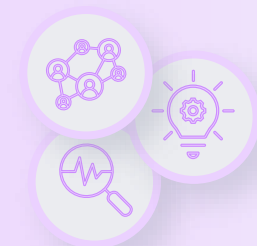


1 PARTNER METODOLOGICO

- KPMG

L'Osservatorio Operations in banca

Overview delle attività svolte



ATTIVITÀ DI RICERCA



Attività di ricerca sui temi segnalati come di maggiore interesse dal Tavolo di Lavoro

BENCHMARK



Attività di **benchmark** su un perimetro significativo di processi attraverso:

- la costruzione di indicatori quantitativi 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.

FOCUS sulle attività di **Assistenza Interna** e sugli **Help Desk** (verso la rete e le altre strutture della banca)

PERIMETRO CORE (rilevazione annuale)	PERIMETRO VARIABILE (rilevazione ogni due anni)	
Incassi e Pagamenti <ul style="list-style-type: none">• Bonifici SEPA• Gestione Portafoglio Effetti e Documenti	Finanza <ul style="list-style-type: none">• Pagamento cedole, dividendi e rimborsi• Anagrafica Titoli• Settlement negoziazioni	Incassi e Pagamenti <ul style="list-style-type: none">• Assegni Italia (tratti e negoziati)• Trasferibilità sevizi di pagamento• Pagamento Tributi• Tesorerie Enti• Gestione Frodi su carte
Supporto <ul style="list-style-type: none">• Apertura conti da remoto• Gestione Successioni	Supporto <ul style="list-style-type: none">• Gestione del contante	
Credito <ul style="list-style-type: none">• Mutui Retail e Gestione delle garanzie		

REPORT ANNUALE E FEEDBACK PERSONALIZZATO



Realizzazione di **due principali output**:

- **Report annuale** in cui sono illustrate dettagliatamente le evidenze dell'attività di ricerca
- **Feedback personalizzato** ottenuto da un'analisi individuale e della valutazione del posizionamento del singolo istituto rispetto al campione

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