

KEY RESULTS - Osservatorio Operations in Banca

Ottobre 2024

IL MONITORAGGIO DELLE OPERATIONS



Gli Analisti ABI Lab di riferimento:

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

— La sfida del monitoraggio nelle Operations



Per chi si occupa di Operations, il **monitoraggio** è la sfida delle sfide, in quanto componente essenziale per promuovere l'**innovazione**, focalizzare le opportunità di sviluppo e identificare le aree di potenziale crescita.

Da un lato, c'è un'**esigenza strategica**, legata all'estensione del raggio d'azione del COO, chiamato a contribuire maggiormente al disegno dei percorsi evolutivi della banca.

In questo senso, Il monitoraggio rappresenta un elemento chiave per contribuire ai percorsi di trasformazione della banca valorizzando i dati disponibili per supportare decisioni di rilevanza strategica per l'azienda.

Dall'altro lato, abbiamo una **necessità operativa**, perché è importante che la macchina continui a offrire prestazioni di eccellenza, mantenendosi resiliente anche in condizioni di stress e assicurando la flessibilità necessaria per affrontare cambiamenti sempre più frequenti.

Per questo, è necessario che si guardi nel dettaglio la moltitudine di attività che caratterizza le strutture operative, entrando nel merito di quelle produttive e indirizzandone la loro evoluzione, facendo sì che il monitoraggio rappresenti la base per attivare meccanismi di Capacity Management, miglioramento continuo e industrializzazione dei processi.

È proprio nell'affrontare insieme queste due sfide, sul piano strategico e operativo, che si ridisegna il ruolo del monitoraggio nelle Operations.

Nel favorire un percorso di ricerca che considerasse entrambe le prospettive del monitoraggio, strategica e operativa, l'Osservatorio Operations in Banca di ABI Lab ha sviluppato un percorso di ricerca articolato su due filoni:



1- RICOGNIZIONE DI APPROCCI SUL MONITORAGGIO DELLE OPERATIONS

OBIETTIVO: costruzione di una **panoramica delle tendenze nel monitoraggio delle Operations bancarie**.

APPROCCIO: realizzazione di **focus group** e razionalizzazione delle evidenze emerse in un prospetto di sintesi.

EVIDENZE CHIAVE

- In funzione delle **finalità** previste, va chiarito **quanto accentrare** le competenze in un centro di responsabilità e **quanto affidarsi a un modello distribuito**
- **Dati, KPI, strumenti e cruscotti**. Sono questi i pilastri di ogni sistema di monitoraggio
- Il **governo** nel tempo del modello e la sua **industrializzazione** sono le sfide per il futuro



2- BENCHMARK SU SPECIFICI PROCESSI DI OPERATIONS

OBIETTIVO: abilitare un **confronto concreto** tra diversi modelli operativi su **specifici processi**.

APPROCCIO: condivisione di un **framework metodologico** e **analisi quantitative** su **KPI condivisi**.

EVIDENZE CHIAVE

- Si mantengono forti le tendenze di **automazione** e **digitalizzazione** dei processi
- Conoscere le **peculiarità di processo** è la chiave per misurarne le **performance** e la **qualità**
- Aumenta la rilevanza dei **KPI** relativi agli **obiettivi di business** e in ottica **end-to-end**

1- La ricognizione di approcci sul monitoraggio



La **ricognizione di approcci sul monitoraggio delle Operations** è stata realizzata con un approccio collaborativo, con focus-group di esperti di banca, che hanno raccolto competenze eterogenee e conoscenze di dominio.

Sono emersi alcuni indirizzi comuni, che possiamo riassumere in tre aree:

AREA 1

READY: Definizione dell'approccio aziendale



- **Chiarire gli obiettivi** e, conseguentemente, definire le **caratteristiche** dell'impianto di monitoraggio in termini di taglio del reporting, livello di sintesi, frequenza, flessibilità dei cruscotti e prospettiva.
- **Definire le logiche di attribuzione delle responsabilità** dell'attività di monitoraggio (su una o più strutture) e favorire il coinvolgimento e l'**ingaggio delle strutture di linea** nel processo di monitoraggio.

AREA 2

SET: Configurazione dell'impianto di monitoraggio



- **Definire i KPI**, sia sull'operatività che collegati a obiettivi di **business**, di **qualità** e di **soddisfazione**. Si riflette inoltre sulla possibile evoluzione dei **KPI in ottica predittiva**.
- **Migliorare il processo di raccolta dei dati**, con focus sul governo della **catena di fornitura del dato**.
- **Progettare i cruscotti**, lavorando per evolvere le **dashboard** con soluzioni **flessibili** e **multi-vista**.
- **Definire gli strumenti**, ricercando equilibrio tra **flessibilità** e **standardizzazione delle soluzioni adottate**.

AREA 3

GO: Governo del modello nel tempo



- **Puntare a obiettivi di industrializzazione, efficientamento e automazione**, raffinando nel tempo le misure utilizzate, anche alla luce dei trend di innovazione tecnologica e ai cambiamenti che potrebbero subentrare.
- Considerare l'**evoluzione del ruolo delle Operations**, lavorando affinché i sistemi di monitoraggio contribuiscano a potenziare l'interazione tra Operations e Business e a garantire, più in generale, il legame tra Strategy e Execution.

2- Il benchmark su specifici processi di Operations



L'attività di **Benchmark su specifici processi di Operations** non ha solo l'obiettivo di misurare le performance, ma anche e soprattutto di favorire il confronto sui modelli operativi, le criticità e le opportunità di miglioramento.

Alcune tra le principali evidenze emerse:

Proseguono i percorsi di **automazione e digitalizzazione** dei processi, con impatti sui modelli operativi:

- **95,2% Bonifici telematici** sul totale dei bonifici in partenza
- **80% conti aperti da remoto** senza passaggio in filiale per il riconoscimento del cliente

Si rileva una forte attenzione alla **misurazione di KPI di business** e relativi alla qualità erogata verso il cliente finale:

- **66 giorni** tempo medio **dalla richiesta di mutuo all'erogazione del finanziamento** per il clientela retail
- **31%** realtà in cui l'ufficio **Successioni** monitora indicatori legati alle dimensioni di business (es. **masse trattenute**, etc.)

Proseguono i percorsi di industrializzazione e **innovazione dei processi**, anche attraverso l'uso di nuove tecnologie:

- **55%** strutture di **Help Desk** che prevedono di aumentare il ricorso all'**Intelligenza Artificiale**, anche sperimentando l'**AI Generativa**.

IL BENCHMARK IN PILLOLE



Approccio

- **Framework metodologico** comune a livello di Osservatorio
- **Catalogo condiviso di KPI**
- **Glossario di riferimento** per la descrizione e l'analisi dei processi



Perimetro

- **11** processi analizzati
- Circa **200** specialisti coinvolti
- **152** questionari raccolti
- **20** banche e outsourcer coinvolti



Deliverable

- Studio dei **modelli operativi**
- Analisi di **posizionamento**
- **Confronto tra specialisti**
- **Dossier personalizzati** per rispondente



- Il monitoraggio è la chiave per **rappresentare il valore che le Operations generano per la banca**, supportando le traiettorie strategiche e mantenendo il focus sugli obiettivi di eccellenza operativa.
- Il monitoraggio è inoltre essenziale per valutare i risultati della trasformazione dei processi: gli impatti della **digitalizzazione**, i ritorni dalle iniziative di **automazione** e gli effetti concreti dell'**innovazione** trainata dalle nuove tecnologie.
- Il **disegno organizzativo** è cruciale per la messa in opera di un impianto di monitoraggio, definendo il modello di responsabilità e favorendo una partecipazione attiva di tutti gli attori coinvolti.
- Se il punto di partenza di ogni iniziativa di monitoraggio sono i **Dati**, la cui qualità è un prerequisito essenziale, è altrettanto importante disegnare i **KPI**, e i **Cruscotti** in modo da consentire viste dinamiche e flessibili per i diversi interlocutori aziendali, supportati da opportuni **Strumenti**.
- Infine, il sistema di monitoraggio dovrà essere in grado di **evolvere nel tempo**, di pari passo con l'evoluzione della banca e del contesto, assicurando un collegamento persistente tra Strategy e Execution.

L'Osservatorio Operations in banca di ABI Lab

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




**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
- Credit 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** in cui sono illustrate dettagliatamente 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 informazioni puoi contattare gli ANALISTI ABI Lab dell'Osservatorio Operations in Banca



Marco Rotoloni
Co-Responsabile Ricerca

@ m.rotoloni@abilab.it



Daniele Cannarile
Research Analyst

@ d.cannarile@abilab.it



Valeria Mari
Research Analyst

@ v.mari@abilab.it