

Forum ABI Lab 2022

Sessione "Trasformazione culturale – Young Digital"

Il manifesto Young Digital —

Giulio Murri, *Coordinatore Digital Transformation* ABI Lab

Flavio Fintschj, *Digital e Data Governance expert* ABI Lab

Valeria Mari, *Research Analyst Digital, Operations, AI* ABI Lab

Giovanni Mazzapioda, *Enterprise Architecture expert* ABI Lab

– L'iniziativa Young Digital

Nell'ambito delle iniziative strategiche di ABI Lab si è condivisa l'opportunità di creare l'iniziativa Young Digital: una **community esclusiva per i più giovani** mirata ad **attivare un confronto sui principali temi sottostanti alla DIGITAL TRANSFORMATION.**

PARTECIPANTI

REFERENTI
UNDER 30



OBIETTIVI DEL TAVOLO



Trasferimento di know how ai più giovani relativamente a **principali tematiche e trend dei processi di trasformazione digitale**



Raccolta di idee e punti di vista sulle ricerche di ABI Lab



Potenziamento competenze digitali della banca grazie alla **raccolta di indicazioni e orientamenti dai più giovani**



Ottimizzazione della collaborazione nei team di lavoro **multi-generazionali**



Definizione di una vision di banca a tendere in base agli spunti della **nuova generazione di dipendenti bancari**

IL PERIMETRO DELLA RICERCA

L'attività di analisi condotta nell'ambito del Tavolo di lavoro Young Digital si è incentrata sull'approfondimento di tematiche comprese in un perimetro suddiviso in **due macro-aree** afferenti alla **Digital Transformation**:

Front

Area relativa ai servizi al cliente e in cui si inseriscono tematiche come l'offerta bancaria sui canali digitali, la relazione con gli altri canali anche fisici, il processo di digital onboarding, l'open banking e l'open finance, la data valorization, il comportamento del cliente.

Back

Area più organizzativa, relativa alle dinamiche interne alla banca per abilitare i processi di trasformazione digitale: evoluzione strutture organizzative, ridisegno dei processi in ottica digitale, formazione e competenze, nuovi modelli operativi.

GLI OBIETTIVI DELLA RICERCA

L'attività di ricerca si è posta l'obiettivo di produrre **un'analisi finalizzata a raccogliere il punto di vista Young sui diversi trend della Digital Transformation in atto e futuri**. A tal fine, è stata strutturata una **quick survey** volta a rilevare indicazioni, idee e desiderata dei più giovani rispetto al contesto di lavoro.

Si sottolinea che l'obiettivo di fondo non è rilevare come si stanno muovendo le banche sui diversi ambiti sopra citati, ma focalizzare l'attenzione su uno specifico punto di osservazione, i giovani, per riportarne la loro vision sulle dinamiche attuali e soprattutto future.

La Survey «Young Digital»

Le 4 aree di approfondimento e analisi

PRIME RIFLESSIONI SULLA DIGITAL TRANSFORMATION



Elementi di scenario e di vision relativi alla Digital Transformation: direttrici future relative alla digital transformation e leve ed ostacoli alla sua accelerazione

LA VISION SUI CANALI DIGITALI



Evoluzione dei canali digitali: piattaforme digitali, Smart Assistant vocali, riconoscimento a distanza, digital onboarding e relazioni con i canali fisici

IL PUNTO DI VISTA SUI NUOVI MODELLI OPEN & FINTECH



Principali benefici e punti di attenzione dei nuovi modelli Open, rapporto delle banche con le Fintech e le BigTech nell'ecosistema dei servizi bancari

LE RIFLESSIONI SU CHANGE MANAGEMENT e NUOVI MODELLI OPERATIVI



Aspetti relativi al Change Management e all'evoluzione dei modelli operativi: comunicazione interna, competenze, lavoro a distanza, impatti della digitalizzazione e contributo Young

Alla rilevazione hanno partecipato **26 referenti** rappresentativi di **16 banche**.

PRIME RIFLESSIONI SULLA DIGITAL TRANSFORMATION

Dammi 3 parole

Indicare i 3 aggettivi che vi sembrano più pertinenti per descrivere la Digital Transformation

Rispondenti: 26 referenti Young



Indicare almeno 3 luoghi comuni relativi alla Digital Transformation da sfatare

Rispondenti: 24 referenti Young

31 LUOGHI COMUNI: QUANTI MITI DA SFATARE...

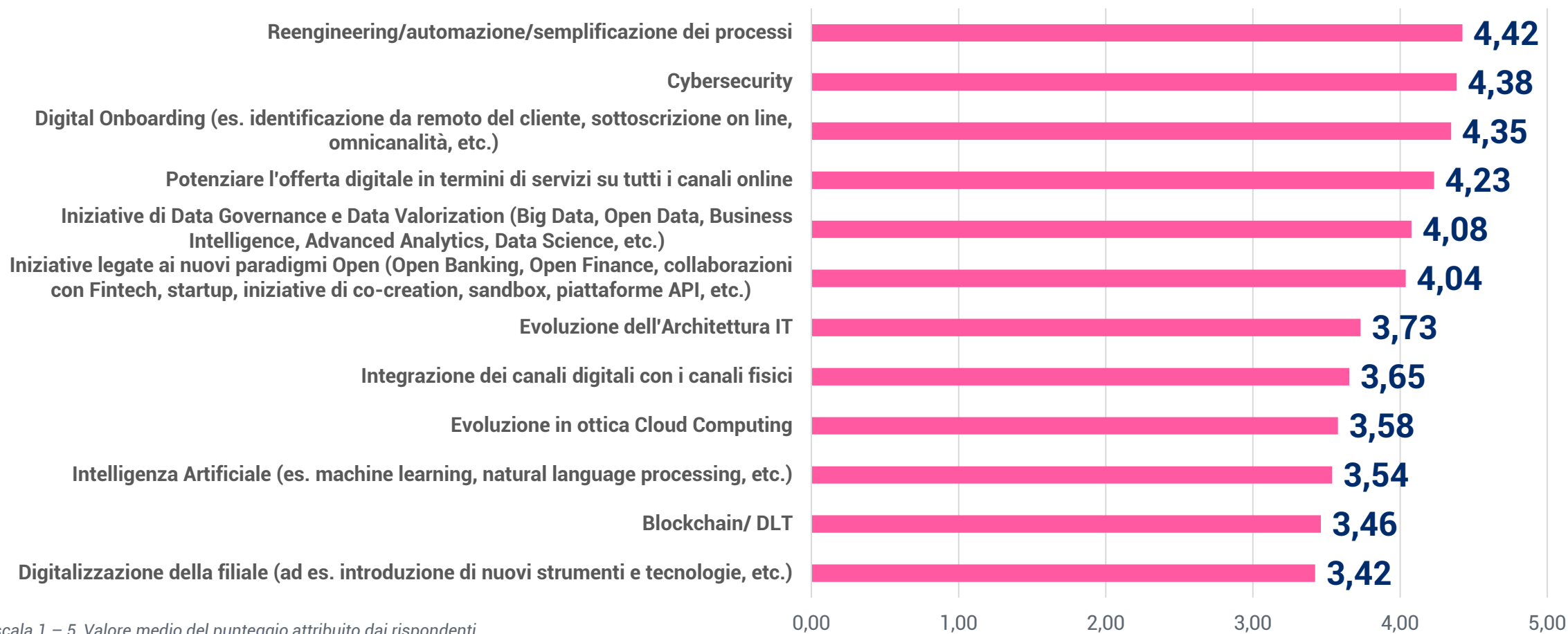
- È necessario un effort ingente
- Deve essere top-down
- Implica un esubero di risorse
- Riguarda solo le aziende di grandi dimensioni
- Coinvolge solo l'IT
- È difficile da apprendere
- È adatta solo ai giovani/ millennials
- Porta risultati solo sul lungo periodo
- Riguarda esclusivamente le tecnologie digitali
- Si può migliorare senza cambiare
- Risolve tutti i problemi di un'azienda
- Non riguarda tutti (pensando anche ai settori dell'economia)
- Tutte le banche subiranno la Digital Transformation
- Tutte le filiali scompariranno
- Tutti i clienti si aspettano delle relazioni digitali con il proprio provider finanziario
- È un processo rapido/ è immediata
- È un processo semplice

- Fornisce vantaggi (economici e di tempo) da subito con poco effort
- È impossibile
- Non può essere applicata in ogni ambito
- C'è più rischio frodi
- È già avvenuta
- Non riguarda il contesto bancario
- Esige competenze informatiche/skill tecniche
- Senza incontrare i clienti in filiale si rischia di fare meno profitti
- Costa più dei processi tradizionali
- È un processo che avverrà in maniera naturale
- Genera e/o aumenta la complessità
- Equivale ad adottare nuove tecnologie
- È sufficiente investire solo nelle tecnologie
- Non si trovano persone competenti per portare avanti cambiamenti digitali

Direttrici relative alla Digital Transformation: su quali puntare nel prossimo triennio?

Secondo la vostra percezione su quali direttrici relative alla Digital Transformation la banca dovrebbe maggiormente puntare nel prossimo triennio?

Rispondenti: 26 referenti Young



Note: scala 1 – 5, Valore medio del punteggio attribuito dai rispondenti

Quali sono secondo voi le leve più importanti per accelerare la digitalizzazione nel settore finanziario?

Rispondenti: 23 referenti Young

LEVE PER ACCELERARE LA DIGITALIZZAZIONE

- Investimenti in risorse umane (nuove competenze)
- Investimenti nel comparto IT e sulle nuove tecnologie
- Adozione di approcci agili (revisione dei modelli organizzativi in chiave agile, dematerializzare, semplificare, automatizzare, velocizzare i processi, ricerca dell'efficienza interna, competitività sul mercato, etc.).
- Evoluzione dei modelli di lavoro (compresi quelli a distanza).
- Evoluzione dei canali digitali supportati da processi di Back Office più efficienti e ottimizzati.
- Integrazione maggiore tra canali fisici e digitali (orientamento Banca Phygital).
- Fornire un servizio più efficiente e rivolto a un target diversificato di clientela.
- Formazione continua (up-skilling, re-skilling).
- Ricerca (analisi e studio dei nuovi trend tecnologici, etc.), innovazione (anche a livello Top Mgt., diffusione di una cultura dell'innovazione), creatività.
- Evoluzione della normativa nazionale ed europea (ad esempio PSD2).
- Razionalizzazione del corpus normativo interno alla banca anche in ottica di miglior fruibilità e comprensione (normativa orientata all'utente).
- Adozione di nuovi paradigmi tecnologici (Open Banking, etc.).
- Evoluzione dell'esigenze e abitudini della clientela.
- Diffusione di una cultura del cambiamento (Change Management) ed educazione al digitale (la consapevolezza, anche del Top Mgt., che il digitale è un elemento chiave per il successo aziendale).
- Puntare sempre di più su persone "native digitali", assunzione laureati STEM, (inserimento, a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale, di risorse appartenenti alla generazione "digital native").
- Potenziamento di tutti gli aspetti di sicurezza.
- Revisione del processo di gestione dei rischi (alta tolleranza al rischio).
- Collaborazione con Startup/ Fintech/ grandi player di mercato (sviluppo di un network con attori esterni).

ALMENO 10 MACRO LEVE...

- **Investimenti economici**
- **Approcci agile**
- **Integrazione maggiore canali**
- **Evoluzione dei canali digitali supportati da processi di back office**
- **Formazione (nuove competenze)**
- **Ricerca (nuovi trend) e adozione nuovi paradigmi tecnologici**
- **Cultura aziendale**
- **Sicurezza**
- **Revisione gestione del rischio**
- **Contaminazione**

Quali i fattori che ostacoleranno maggiormente tale accelerazione?

Rispondenti: 23 referenti Young

FATTORI CHE OSTACOLANO LA DIGITALIZZAZIONE

- Poca propensione al digitale e più in generale al cambiamento.
- Budget ridotti e decisi a priori (dedicati alle strutture) per una trasformazione digitale efficace.
- Analisi costi/ benefici spesso difficilmente praticabile sul fronte dell'innovazione digitale.
- Elevati costi (ad esempio di trasformazione dei processi, di adozione delle nuove tecnologie e aggiornamento dell'infrastruttura esistente, etc.).
- Clientela disomogenea in riferimento alla conoscenza digitale.
- Architetture IT obsolete e difficoltà di integrazione delle nuove tecnologie nell'infrastruttura IT preesistente.
- La complessità e l'obsolescenza di alcuni sistemi bancari non adatti ai nuovi processi.
- Adozione di soluzioni standard di mercato che non fanno sempre riferimento agli specifici requisiti di business, a volte a causa della scarsa apertura mentale verso tali soluzioni.
- Legacy IT dei consorzi.
- Mancanza di competenze specifiche (ad esempio know-how tecnico sulle nuove tecnologie, etc.) e disinformazione.
- Cambiare le proprie abitudini, del personale della banca, dei collaboratori e dei clienti.
- Basso tasso d'istruzione digitale in alcune fasce della popolazione.
- Eccessiva burocrazia/ normativa stringente.
- Comunicazione, che a volte può risultare difficile tra figure IT, figure business e clienti circa le potenzialità indotte dalla digitalizzazione.
- Scetticismo della clientela.
- Assenza di partnership con player di mercato innovativi.
- Processi in parte difficili da digitalizzare (con anche una certa resistenza a digitalizzare) e poca protezione dei dati.
- Accentramento della digital transformation in una o poche funzioni (coinvolgimento limitato di funzioni/ divisioni nel percorso di trasformazione digitale).
- Legame alla "fisicità" della banca (filiale).

ALMENO 10 MACRO FATTORI FRENANTI...

- **Limitata propensione al cambiamento**
- **Budget ridotti/costi**
- **Risposta dei clienti**
- **Sistemi IT obsoleti**
- **Mancanza di competenze**
- **Normativa stringente**
- **Comunicazione (all'interno e all'esterno)**
- **Assenza di contaminazione**
- **Complessità specifica di processo**
- **Accentramento organizzativo**

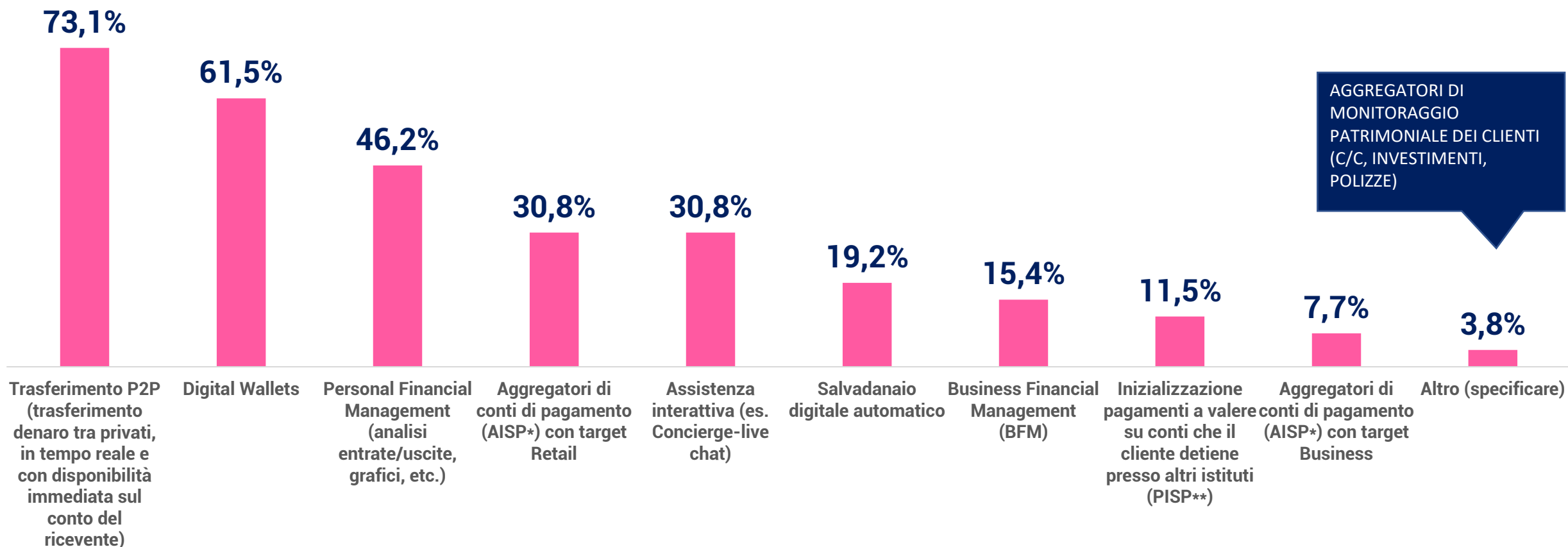


1. LA VISION SUI CANALI DIGITALI

Funzionalità innovative nell'offerta Mobile e Internet

Quali delle seguenti funzionalità innovative ritenute siano indispensabili nell'offerta sul canale mobile e internet?

Rispondenti: 26 referenti Young



Secondo voi quale sarà l'impatto degli Smart Assistant vocali (Google assistant, Siri, Alexa, etc.) nella fruizione dei servizi o nella sottoscrizione dei prodotti di Digital Banking? Su quali operazioni secondo voi potranno essere abilitati (es. saldo conto, saldo carta, bonifico, etc.)?

Rispondenti: 23 referenti Young

Su quali prodotti/ servizi potranno essere abilitati?

Si riscontra complessivamente un **impatto medio-basso** nell'**utilizzo futuro** degli **Smart Assistant vocali** nella fruizione o sottoscrizione di prodotti digitali.

Il principale vantaggio citato si riferisce al miglioramento user experience e facilitazione utilizzo del canale (in particolare per i light users)

INCREMENTALE NELLA VISION YOUNG

- OPERAZIONI **+** INFORMATIVE E DIPSOSITIVE SEMPLICI (saldo conto/ carta, informazioni su prodotti, etc.)
- OPERAZIONI DISPOSITIVE RICORRENTI O SEMPLICI (bonifico ricorrente, ricarica carta, etc.)
- OPERAZIONI INFORMATIVE PIÙ COMPLESSE (es. situazione titoli, etc.)
- OPERAZIONI DISPOSITIVE PIÙ COMPLESSE (Pagamento fatture, bonifici, etc.)
- SOTTOSCRIZIONE PRODOTTI
- FUNZIONALITÀ DI ASSISTENZA (EVOLUTA) AL CLIENTE
- TUTTE LE FUZIONALITÀ PRESENTI SUL MOBILE BANKING

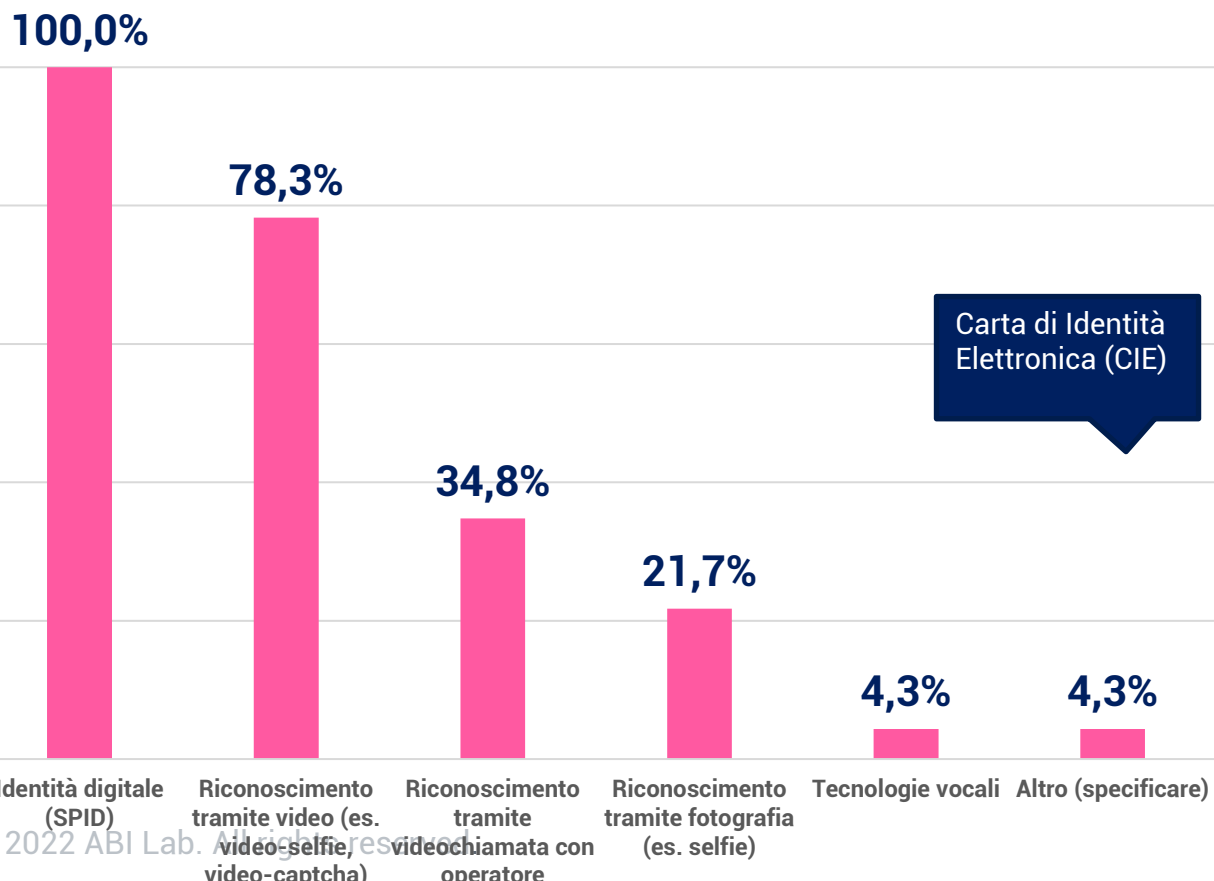
TEMI DI ATTENZIONE: LIVELLO DI SICUREZZA e PRIVACY

+ Tendenza principale riscontrata

Modalità di riconoscimento a distanza e ruolo di SPID

Secondo voi quali saranno le modalità di riconoscimento a distanza principalmente utilizzate?

Rispondenti: 23 referenti Young



Secondo il vostro punto di vista, quali sono i fattori vincenti e i punti di attenzione per l'utilizzo dell'identità digitale (SPID) sui canali digitali bancari?

Rispondenti: 21 referenti Young



FATTORI VINCENTI

- Comodità e semplicità di accesso
- Sicurezza del processo di autenticazione (forte) e trasparenza
- Possibilità di integrare tramite circuito SPID informazioni aggiuntive sui clienti, non limitate alla sfera del KYC
- Unica identità digitale federata per l'accesso a molteplici servizi (Single Sign On)
- Velocità nell'onboarding del cliente
- Sistema tecnologico già collaudato
- Esternalizzazione di costi e di responsabilità



PUNTI DI ATTENZIONE

- Alta richiesta di recupero credenziali di accesso
- Analizzare e accelerare il livello di adozione/digitalizzazione della propria customer base
- Furto d'identità e Privacy
- Elevato overhead nel normale utilizzo delle app di banking
- Attenzione al modello operativo che coinvolge identity provider e service provider. Onerosità legata ad alti volumi di accesso alle piattaforme, necessità di garantire la continuità dell'operatività

Driver e resistenze per sottoscrizione di prodotti full digital ABI Lab

Quali sono secondo voi gli elementi/ driver che spingono un cliente prospect alla sottoscrizione fully digital di un prodotto/ rapporto con la vostra banca? Quali le principali resistenze?

Rispondenti: 22 referenti Young



PUNTI A FAVORE

- **COSTI RIDOTTI** (es. pricing competitivo; zero spese apertura conto, emissione bancomat e carte di credito; prodotti a tassi vantaggiosi - mutui e prestiti;)
- **COMODITÀ DI FRUIZIONE E MIGLIOR USER EXPERIENCE** (es. non recarsi in filiale e fare operazioni da casa in autonomia in qualunque momento, comfort nella gestione del prodotto)
- **SEMPLICITÀ DI INTERAZIONE E RELAZIONE CON LA BANCA CON ASSISTENZA VIRTUALE RAPIDA E EFFICIENTE e DISPONIBILITÀ H24** (assistenza garantita end-to-end, pre e post vendita con strumenti di chat e/ o video collaboration)
- **ATTENZIONE A TEMATICHE DI GREEN BANKING**
- **VELOCITÀ SOTTOSCRIZIONE DEI PRODOTTI** (assenza di tempi di attesa)
- **CONTESTO FAVOREVOLE PER LA VALUTAZIONE E SCOPERTA DI PRODOTTI OFFERTI** (valutare tutti gli aspetti anche contrattuali senza pressione di luogo e tempo)
- **PERSONALIZZAZIONE DEL SERVIZIO**
- **VOGLIA DI SPERIMENTARE**
- **FIDUCIA NEL BRAND**



RESISTENZE

- **INSUFFICIENTE CONSULENZA PER PRODOTTI COMPLESSI e CARENZA DI CONTATTO UMANO PER SUPPORTO DIRETTO** (es. realizzazione di operazioni a forte impatto finanziario, mancanza di conoscenza sulle modalità di recesso)
- **PAURA DELLE FRODI** (perdita password e phishing, Cyber attacchi) e **PERDITA DI DATI SENSIBILI**
- **USER EXPERIENCE DIFFICOLTOSA**
- **SCARSA CONOSCENZA/ DIMESTICHEZZA DEGLI STRUMENTI E DEVICE TECNOLOGICI** (Pc, Smartphone e Tablet)
- **PIATTAFORME NON EVOLUTE e MANCANZA DI SERVIZI COMPLETAMENTE DIGITALI** (non end-to-end)
- **PROCESSO DI ONBOARDING TROPPO LUNGO** (sottoscrizione + attivazione prodotto) e **PROBLEMI TECNICI NELLE FASI DI SOTTOSCRIZIONI**
- **LEGAME CON IL CARTACEO**
- **RESISTENZA AL CAMBIAMENTO DA PARTE DEL CLIENTE E POCA FIDUCIA NEI PROCESSI FULL DIGITAL**

Complessivamente **prevalgono orientamenti** volti ad evidenziare **la semplicità e velocità dei processi di sottoscrizione digitali**; in misura minore sono presenti anche **punti di vista differenti in termini di user experience**

Ruolo del Digital Onboarding nel prossimo futuro:

— oltre il cc?

Secondo voi, il processo di Digital Onboarding* sarà a tendere sempre prevalentemente legato alla sottoscrizione del conto corrente o la prima entrata in relazione sul digital tra banca e cliente avverrà indifferentemente su tanti altri servizi/ prodotti? Su quali più in particolare?

Rispondenti: 21 referenti Younga



OFFERTA DI PRODOTTI
COMBINATI (BUNDLE)



CARTE



SERVIZI
ASSICURATIVI



FINANZIAMENTI/
PRESTITI/ MUTUI



DIGITAL
WALLET



PFM



TRADING
ONLINE



PROPOSTA E
VENDITA A DISTANZA



COMPRAVENDITA
CRIPTOVALUTE



PRODOTTI DI
INVESTIMENTO



P2P

+ Tendenza principale riscontrata

L'orientamento principale vede la prima entrata in relazione con un cliente prospect non necessariamente legata all'apertura del conto corrente

Come sarà la banca del futuro?

Come vedete il futuro della banca relativamente ai canali digitali? La banca sarà totalmente digitale oppure sarà mantenuto il canale fisico (filiale) opportunamente evoluto?

Rispondenti: 20 referenti Young



Banca Phygital legata ancora al canale fisico (un touch point fisico, sebbene ridotto, evoluto e destinato ad attività di relazione a valore aggiunto - consulenza, vendita di prodotti evoluti)



Banca totalmente digitale (con possibilità di fissare appuntamenti fisici con i propri consulenti)

+ Tendenza principale riscontrata

La tendenza principale verso la banca phygital è particolarmente accentuata: solo in pochi pensano per il futuro a una banca totalmente digitale.

2. IL PUNTO DI VISTA SUI NUOVI MODELLI OPEN & FINTECH

Secondo voi nel passare dall'Open Banking all'Open Finance e poi all'Open Data quali saranno i principali benefici e punti di attenzione per l'intero ecosistema?

Rispondenti: 21 referenti Young

BENEFICI

- Maggiore disponibilità di servizi offerti alla clientela
- Interoperabilità, velocità e autonomia nell'esecuzione delle operazioni da parte della clientela
- Maggiore conoscenza del cliente e delle sue esigenze
- Ampliamento della clientela target
- Punto unico di gestione per il cliente
- Personalizzazione della proposta commerciale
- Aumento dei canali di distribuzione di prodotti/servizi
- Migliore customer experience
- Volume maggiore di dati a disposizione
- Velocità nel reperire i dati
- Condivisione e circolazione di informazioni fluida
- Efficientamento dei costi bancari e creazione di fonti di ricavo alternative

PUNTI DI ATTENZIONE

- Cyber criminalità e sicurezza
- Privacy e rispetto della normativa in materia (GDPR)
- Perdita di controllo sul gestore dati e rischio di creazione di monopoli
- Maggiore competizione sul mercato (Limitazione del vantaggio competitivo)
- Necessità di una migliore gestione organica dei dati tramite integrazioni tra fonti informative interne ed esterne

Nuovi modelli Open: come sfruttare al meglio le informazioni sui clienti?

I nuovi modelli Open consentiranno di conoscere, in modo sempre più completo, le abitudini di spesa e acquisto dei clienti. Come sfruttare al meglio queste informazioni in ottica Data Monetization?

Rispondenti: 22 referenti Young

Utilizzo dei dati per prevenire e anticipare le esigenze della clientela

Analytics a supporto delle strategie di marketing e personalizzazione delle proposte commerciali (prevedendo eventualmente anche l'utilizzo di tecnologie innovative)

Miglioramento del customer journey

Efficientamento del processo di concessione del credito (valutazione del merito creditizio e analisi della qualità del credito in accettazione)

Creazione di nuovi flussi per storicizzare i dati in database e di nuovi algoritmi per l'analisi dei dati

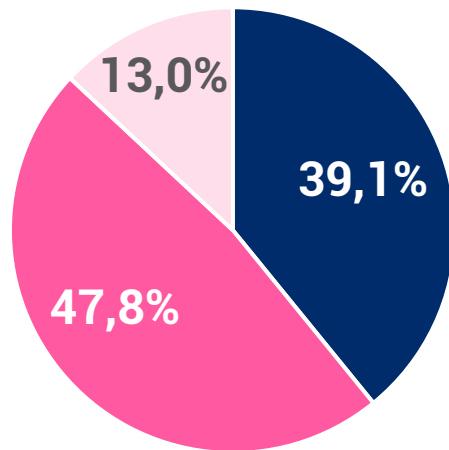
Partnership con terze parti al fine di aumentare quote di mercato (nuovi segmenti di clientela) proponendo, sulla base dei dati condivisi, servizi integrati e sempre più personalizzati

Sfruttare le informazioni connesse al risparmio del cliente per proporre investimenti (anche in maniera automatica)

Banking as a Service vs Banking as a Platform

Banking as a Service vs Banking as a Platform: quale sarà secondo voi il modello di business su cui le banche svilupperanno maggiormente la propria proposizione commerciale nel prossimo futuro?

Rispondenti: 23 referenti Young



■ Bank as a Service ■ Bank as a Platform ■ Modello ibrido

Quali saranno i principali vantaggi di un modello rispetto all'altro?

Rispondenti: 15 referenti Young

BANK AS A PLATFORM

- Tempi e costi di sviluppo ridotti
- Servizi innovativi e migliori
- Maggiore soddisfazione e fidelizzazione del cliente
- Maggiore controllo
- Ampliamento e diversificazione dell'offerta al cliente, senza perdere la centralità nella relazione con gli stessi

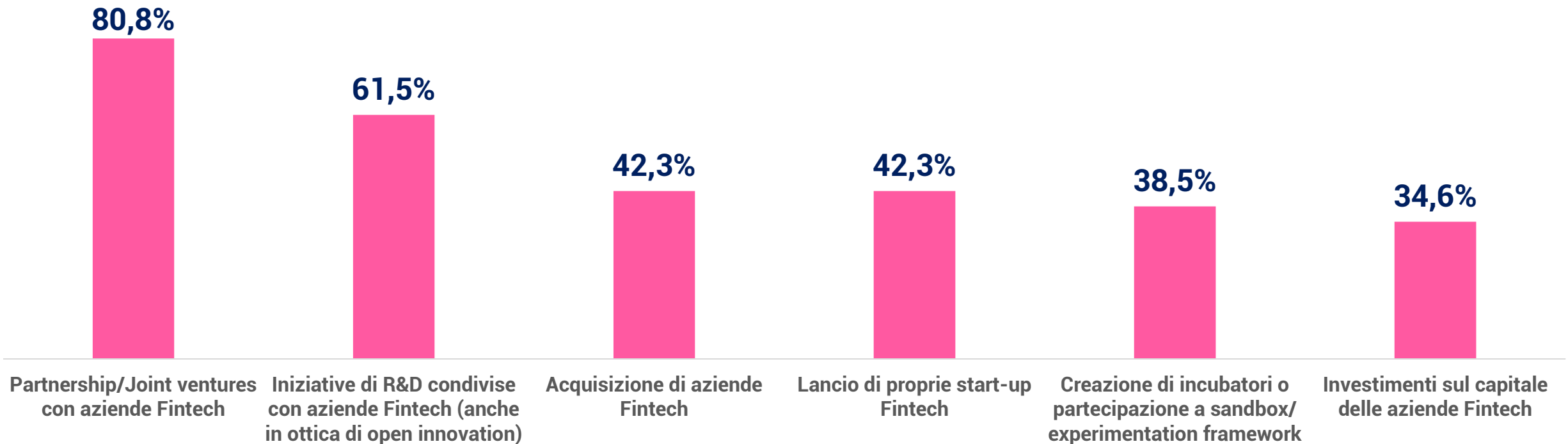
BANK AS A SERVICE

- Estensione dei canali distributivi
- Esperienza ottimale del cliente
- Focus sulla cura del cliente e predisposizione di prodotti finanziari affini alle sue richieste
- Riduzione dei costi di commercializzazione
- Sviluppo meno impattante e facilità nell'outsourcing
- Espansione del business su clienti di terze parti
- Offerta di competenze su temi complessi (investimenti, finanziamenti e assicurazioni) a società con appeal maggiore

Banche e Fintech: quali strategie per arricchire la propria offerta?

Secondo il vostro punto di vista, in relazione al mondo Fintech, quali azioni della banca potranno essere più "vincenti" per arricchire la propria offerta di servizi?

Rispondenti: 26 referenti Young



I requisiti delle Fintech per intraprendere una collaborazione

Quali sono le principali caratteristiche che una Fintech dovrebbe possedere affinché una banca possa instaurare con essa un rapporto di collaborazione?

Rispondenti: 20 referenti Young



PRINCIPALI CARATTERISTICHE CHE UNA FINTECH DOVREBBE POSSEDERE PER INSTAURARE UN RAPPORTO DI COLLABORAZIONE CON LA BANCA

- Innovazione
- Riservatezza
- Flessibilità/Adattamento
- Propensione ad adottare soluzioni standard
- Agilità nella delivery di prodotti innovativi
- Affidabilità
- Sicurezza
- Trasparenza/Chiarezza
- Scalabilità
- Robustezza
- Credibilità
- Semplicità
- Collaborazione/Sinergia
- Orientamento alla soddisfazione dei clienti
- Compliance normativa
- Competenze specifiche e non strettamente legate al mondo bancario

BigTech nell'ecosistema dei servizi bancari: benefici e punti di attenzione per le banche

Nel caso di una forte presenza delle BigTech nell'ecosistema dei servizi bancari, quali saranno secondo voi i principali benefici e punti di attenzione per le banche?

Rispondenti: 21 referenti Young

BENEFICI

- Accelerazione della digitalizzazione/innovazione
- Forte collaborazione in termini di ampliamento della clientela e miglioramento/ diversificazione dei servizi offerti
- Promozione della competizione
- Espansione sul mercato internazionale
- Accesso facilitato al credito da parte dei consumatori
- Ampliamento dell'ecosistema e possibilità di avviare nuove partnership
- Efficientamento tecnologico
- Declinazione degli elementi di forza delle BigTech nel contesto bancario
- Impulso al miglioramento dell'offerta e della user experience

PUNTI DI ATTENZIONE

- Maggiore concorrenza e potenziale perdita di quote di mercato dovuto anche all'elevata capacità di investimento delle BigTech
- Miglior rapporto qualità/prezzo dei servizi/ prodotti offerti
- Maggiore standardizzazione dei servizi offerti
- Rischio di perdere autonomia riguardo ai servizi offerti
- Controllo delle informazioni finanziarie sensibili
- Rischio di perdita dei clienti maggiormente istruiti a livello digitale
- Maggiore attenzione alla comunicazione e alla gestione dei dati dei clienti
- Adeguamento ai percorsi di digitalizzazione in atto

Complessivamente **prevalgono orientamenti** volti ad evidenziare **un'accelerazione interna** della **digitalizzazione e dell'innovazione** nel caso di una presenza futura forte delle Big Tech nel settore bancario, nonché la possibilità di **ampliare l'ecosistema** e avviare partnership con nuove realtà. Tuttavia sono presenti anche **punti di vista differenti con dei timori per ciò che riguarda la concorrenza e una più difficile competizione sul mercato.**

A hand is shown interacting with a futuristic digital globe. The globe is composed of glowing blue particles and lines, with a hand reaching out to touch it. The background is dark with various digital icons like a padlock and a lightbulb. The text 'CHANGE MANAGEMENT' is overlaid on the globe.

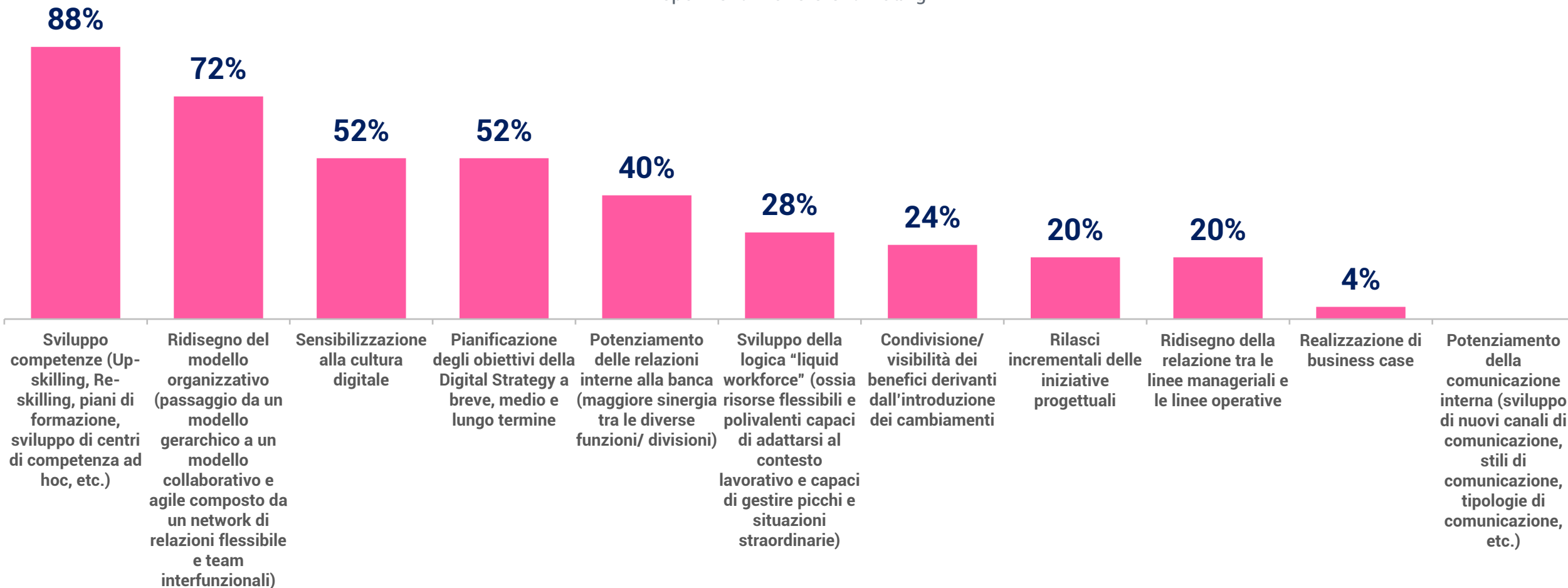
CHANGE MANAGEMENT

3. LE RIFLESSIONI SU CHANGE MANAGEMENT & NUOVI MODELLI OPERATIVI

Cambiare sì... ma avendo alle spalle un buon piano di Change Management!

Dal vostro punto di vista, un piano di Change Management efficace, quali linee di azione operative dovrebbe includere in modo prioritario?

Rispondenti: 25 referenti Young



Una "cinghia di trasmissione" importante:

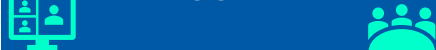
la comunicazione interna

Come può essere facilitata la comunicazione interna tra linee manageriali e linee operative? Con quali strumenti a supporto?

Rispondenti: 22 referenti Young

COME?

ORGANIZZAZIONE INCONTRI



- Tavoli interfunzionali.
- Incontri personali
- Incontri di aggiornamento/allineamento e condivisione
- Community interattive online
- Eventi di team building
- Riunioni manager/direttori
- Workshop

NUOVE LOGICHE DI LEADERSHIP



- Ridurre la catena decisionale
- Sinergia tra linea manageriale e linea operativa
- Fare leva sulle figure di Middle Mgt, istituendo opportuni momenti di confronto tra questi e il Top Mgt
- Modello di leadership orientato all'ascolto dei propri dipendenti e alla motivazione attraverso il riconoscimento delle capacità individuali

EVOLUZIONE DELLA RELAZIONE



- Attraverso intermediari (Project Manager, Business Manager, etc.)
- Comunicazione efficace e continuativa

SKILL, COMPETENZE, TALENTI



- Lavoro agile.
- Ottimizzazione dei meeting (metodologie agili)
- Formazione finalizzata allo sviluppo di uno stile direzionale e manageriale orientato al coaching

CON QUALI STRUMENTI A SUPPORTO?

- Intranet
- Newsletter
- Pianificazione e condivisione degli obiettivi e dei risultati
- Strumenti propri della metodologia Agile
- Strumenti di interazione con possibilità di messa a terra delle innovazioni
- Piattaforme interne
- Mail
- Canali di videoconferenza
- Podcast e blog
- Tool per la gestione di processi e task in maniera collaborativa

Le figure manageriali... non solo leader, ma veri - traghettatori del cambiamento!

Dal vostro punto di vista che contributo possono fornire le figure manageriali per accompagnare la banca verso l'adozione di nuovi modelli operativi?

Rispondenti: 25 referenti Young



Note: scala 1 (minimo) – 5 (massimo),
Valore medio del punteggio attribuito dai rispondenti

La digitalizzazione delle componenti «analogiche»

Dal vostro punto di vista, quali sono gli ostacoli alla digitalizzazione delle componenti "analogiche" ancora oggi presenti in banca? Come possono essere superate?

Rispondenti: 22 referenti Young

+ Tendenza principale riscontrata



OSTACOLI ALLA DIGITALIZZAZIONE DELLE COMPONENTI "ANALOGICHE" ANCORA OGGI PRESENTI IN BANCA

- Scarsa propensione al cambiamento (Cultura aziendale/ mentalità rigida) - Abitudini consolidate e routinarie. +
- Sistemi informativi verticali poco orientati alla Digital Transformation. +
- Complessità dei processi (Onerosa attività di creazione ex novo/ reingegnerizzazione dei processi). +
- Alti costi/ esigui investimenti di cambiamento. +
- Normativa talvolta molto rigida e poco comprensibile.
- Abitudini della clientela.
- Gestione dei rischi "stringente"/ Bassa propensione al rischio.



AZIONI MIRATE PER IL SUPERAMENTO DELLE COMPLESSITÀ

- Investimenti e programmi di innovazione (Studio di nuovi strumenti tecnologici, etc.). +
- Far comprendere i benefici e le potenzialità del digitale (Dimostrazione fattuale del miglioramento apportato dall'innovazione). +
- Formazione per predisporre al cambiamento e alla trasformazione digitale. +
- Visione e forte commitment della direzione.
- Efficace programma di Change Management.
- Semplificazione della normativa (per evitare ambiguità e singolari interpretazioni).
- Assegnazione di nuovi task, anche semplici, supportati da tool digitali, per poi estendere gradualmente il metodo "digital" anche ai task tradizionali.
- Affiancamento di figure consulenziali.

Il set up progettuale a distanza

Secondo la vostra percezione, quanto incide l'introduzione dei nuovi modelli di lavoro (compresi quelli a distanza) sulla fase iniziale di impostazione di un progetto (ad esempio in termini di momenti di condivisione e brainstorming di idee)? Quali accorgimenti possono essere adottati per rendere questa fase il più efficace possibile anche con un'interazione a distanza?

Rispondenti: 20 referenti Young

+ Tendenza principale riscontrata

IMPATTI DEI NUOVI MODELLI DI LAVORO (COMPRESI QUELLI A DISTANZA) SULLA FASE INIZIALE DI IMPOSTAZIONE DI UN PROGETTO



- Difficoltà a catturare l'attenzione della platea virtuale e stimolare il dibattito. +
- Tempo a disposizione limitato.
- Paura/ insicurezza nell'esprimere le proprie idee.
- Difficoltà nell'ottenere un feedback "non verbale".



ACCORGIMENTI PER RENDERE QUESTA FASE IL PIÙ EFFICACE POSSIBILE ANCHE CON UN'INTERAZIONE A DISTANZA

- Condivisione chiara delle informazioni/ degli obiettivi finali e intermedi. +
- Adottare strumenti di lavoro efficaci a supporto (tool per la comunicazione a distanza, infrastrutture VPN/ Cloud, etc.). +
- Maggiore spirito di iniziativa e riunioni più interattive e meno "monodirezionali" da parte dei direttori/ manager. +
- Sal periodici. +
- Sviluppo delle competenze (in particolare delle soft skill).
- Adottare metodologie agili orientate all'ottimizzazione di meeting e organizzazione del lavoro in team.
- Potenziare gli aspetti motivazionali delle persone.
- Verbalizzare il confronto/ brainstorming avuto nel corso del meeting online e condividere la verbalizzazione stessa.

Coinvolgere i giovani: la ricetta per capitalizzare il passato, – innovare il presente, immaginarsi il futuro...

Che tipo di contributo possono dare le risorse più giovani nell'ambito dei processi di Change Management nella banca? (indicare almeno 3 fattori).

Rispondenti: 21 referenti Young

CONTRIBUTO CHE POSSONO DARE LE RISORSE PIÙ GIOVANI NELL'AMBITO DEI PROCESSI DI CHANGE MANAGEMENT

- Approccio dinamico alle attività.
- Ambassador della cultura digitale.
- Vision aperta e propensione al cambiamento.
- Confidenza con i sistemi digitali (maggior predisposizione all'utilizzo di strumenti tecnologici innovativi).
- Idee innovative.
- Visione innovativa dei processi.
- Capacità di apprendere e migliorare.
- Capacità di lavorare in team interfunzionali.
- Conoscenze moderne.
- Maggiore vicinanza ai bisogni della clientela.



Grazie!

Giulio Murri, *Coordinatore Digital Transformation* ABI Lab

Flavio Fintschj, *Digital e Data Governance expert* ABI Lab

Valeria Mari, *Research Analyst Digital, Operations, AI* ABI Lab

Giovanni Mazzapioda, *Enterprise Architecture expert* ABI Lab