

SALONE DEI PAGAMENTI 2023 - Workshop ABI
Lab

23.11.2023

Value Driven Operations per i servizi di pagamento


Daniele Cannarile, Operations & DLT specialist, ABI Lab

*Monia Tambone, Head of Transactions & Public Administration Operations
Italy, Unicredit*

Matteo Mogno, Head of Operations Development, Unicredit

Marco Lodi, Direttore Generale, Caricese - Vice Direttore Generale CSE



A photograph of a ship's engine room control panel. The panel is made of polished brass and features numerous analog gauges, switches, and indicator lights. In the background, the engine room is visible through a large window, showing various mechanical components and pipes. A semi-transparent dark grey rectangular box is overlaid on the center of the image, containing white text.

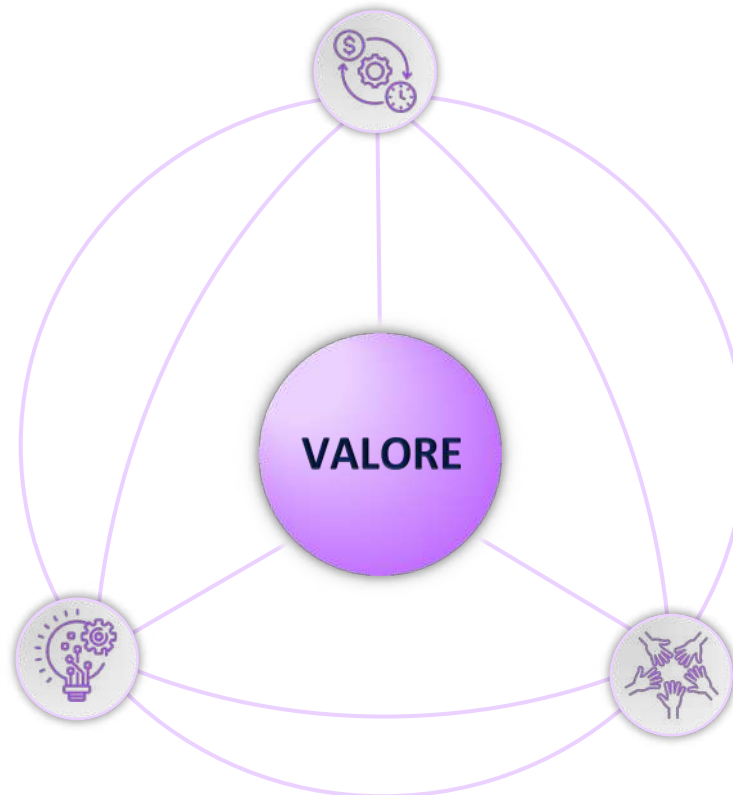
COSA INTENDIAMO
PER OPERATIONS?

— Operations come centro di valore per la banca

In che modo le Operations portano valore alla banca?

GARANTIRE EFFICIENZA, VELOCITÀ E QUALITÀ

Miglioramento continuo dei processi in termini di efficienza, qualità e velocità, anche attraverso la strutturazione di evoluti e robusti impianti di monitoraggio.



STIMOLARE L'INNOVAZIONE

Potenziamento del ruolo delle Operations come motore di innovazione per la banca e aumento del grado di coinvolgimento e partecipazione delle Operations ai percorsi di cambiamento.

SUPPORTARE GLI OBIETTIVI DI BUSINESS

Impostazione di meccanismi di collaborazione con il Business e integrazione delle Operations sin dalla fase di progettazione di nuovi prodotti e servizi.

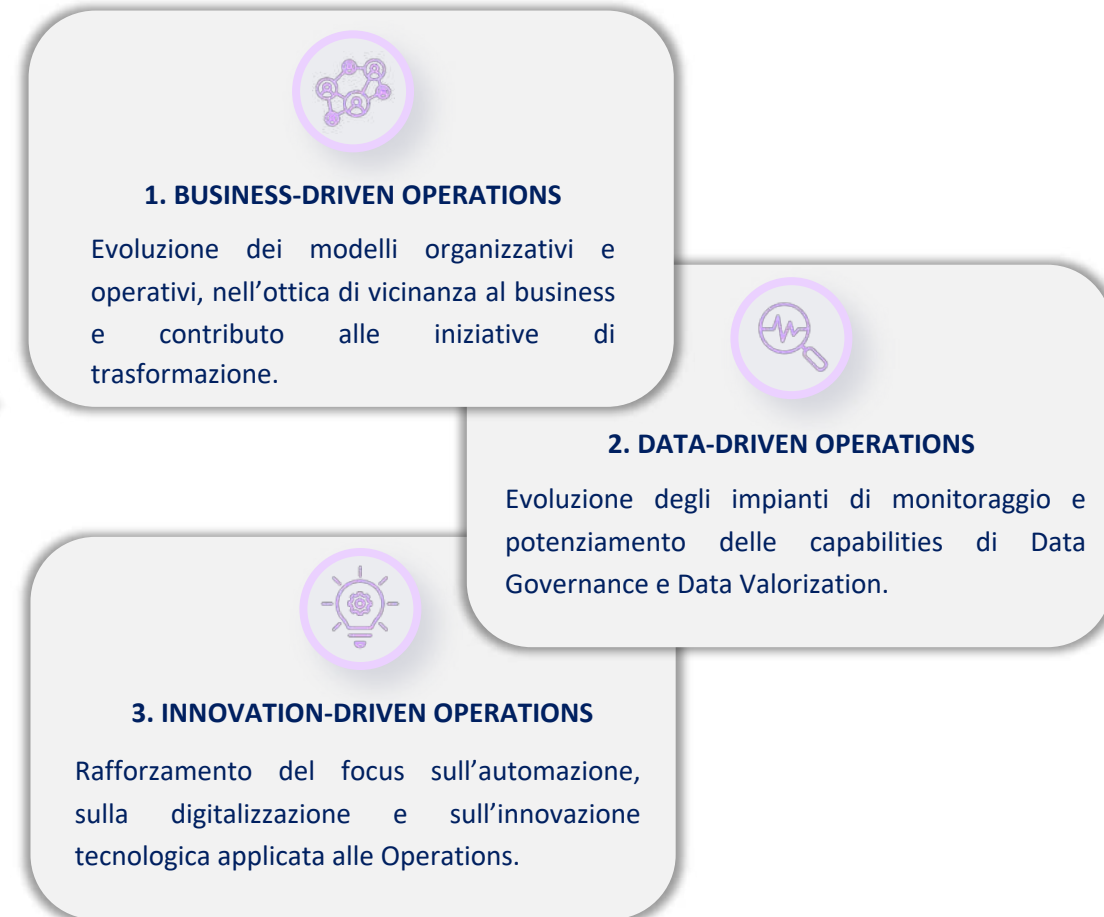
Dalle dimensioni di valore... ai driver di cambiamento

Partendo dalla nuova visione delle Operations come centro di valore, possiamo identificare 3 macro-driver per realizzare il cambiamento

IL VALORE DELLE OPERATIONS



SU QUALI LEVE AGIRE PER REALIZZARE IL CAMBIAMENTO?



— La trasformazione delle Operations: tre elementi chiave



— La trasformazione delle Operations: tre elementi chiave



— La trasformazione delle Operations: tre elementi chiave



Business - Driven Operations

La trasformazione delle Operations in ottica **Business-Driven** significa essere parte attiva del ridisegno della value-chain dei servizi operativi in ottica di vicinanza al cliente finale

- **Ampliamento degli obiettivi delle strutture di Operations**
- **Calibrazione degli assetti organizzativi**
- **Potenziamento della collaborazione**

Alcune evidenze...

61%

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



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

76%

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

— La trasformazione delle Operations: tre elementi chiave



Business - Driven Operations

La trasformazione delle Operations in ottica **Business-Driven** significa essere

responsabile del ridisegno della catena

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

Innovazione.



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

76%

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

— La trasformazione delle Operations: tre elementi chiave



La trasformazione delle Operations: tre elementi chiave



Business - Driven Operations

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



Data - Driven Operations

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

- Potenziamento dei presidi di monitoraggio
- Rafforzamento della governance

Alcune evidenze...

Tra 30% e 60%

- € Costi indiretti, **Pricing** di servizio
- ⚠️ Rischi economici, Rischi legali
- ★★★ **Soddisfazione dei clienti** (interni o finali), NPS
- 👤 **Competenze**, polivalenza, Job Rotation

78%

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

La trasformazione delle Operations: tre elementi chiave



Business - Driven Operations

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



Data - Driven Operations

Si promuove l'evoluzione delle Operations secondo un approccio **Data-Driven**, mediante l'ulteriore

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

Tra i KPI (KPI finali), NPS
 Competenze, polivalenza, Job Rotation

78% I sistemi analitici consentono di strutturare **cruscotti su più livelli** (per diversi destinatari) a partire dagli stessi dati di base

— La trasformazione delle Operations: tre elementi chiave



La trasformazione delle Operations: tre elementi chiave



Business - Driven Operations

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



Data - Driven Operations

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 delle Operations: oltre ad un focus sull'automazione delle attività, si sviluppa un approccio **Innovation-Driven** al ridisegno dei servizi di business.

- Completamento del percorso di automazione
- Orchestrazione dei processi
- Adozione tecnologie innovative
- Rafforzamento relazione con l'IT

Alcune evidenze...

83%

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

44%

Realtà che lavorano su **piattaforme** per il **governo** e **l'orchestrazione** dei processi **end-to-end**

La trasformazione delle Operations: tre elementi chiave



Business - Driven Operations

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



Data - Driven Operations

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 delle Operations: oltre il focus sull'automazione

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

44%

Realtà che lavorano su **piattaforme** per il **governo** e l'**orchestrazione** dei processi **end-to-end**

Case History 1

BONIFICI

➤ EVOLUZIONE DELLE ABITUDINI DEI CLIENTI

- Per i bonifici in partenza, tra il 2018 e oggi la quota di **bonifici telematici** è passata dall'**86%** al **94%**); cresce inoltre la quota di **bonifici Instant**, che arriva al **7,5%** dei bonifici totali, ad evidenza di un cambio delle abitudini dei clienti

➤ DIGITALIZZAZIONE E AUTOMAZIONE

- Nei bonifici in partenza, la **verifica dei flussi e i controlli formali** è almeno in parte automatizzata nel **57%** delle strutture partecipanti al benchmark
- Nei bonifici in arrivo, la percentuale di **scarti da piazzare manualmente** è scesa moltissimo (**-15%**) tra il 2018 e oggi



➤ EVOLUZIONE DEI MESTIERI E DELLE COMPETENZE

- Solo il **17%** dei rispondenti coinvolge il back office interno nella **digitalizzazione dei bonifici cartacei** (più comune coinvolgere rete o service)
- Sebbene resti significativo l'impegno sulle attività di lavorazione e data entry (24% del totale FTE), cresce anche l'impegno su attività di competence center: il **14,2%** degli FTE dedicati ai Bonifici sono destinati all'**Assistenza e Supporto alla rete, Supporto tecnico specialistico e Miglioramento continuo** del processo

➤ STANDARDIZZAZIONE DEL PROCESSO

- Il **90%** degli Enti sono su **procedure telematiche** (maggiormente su SIOPE+)
- Quasi l'**80%** dei **mandati di pagamento** sono stati gestiti in **modalità telematica** e solo in **un caso su quattro** hanno richiesto un **intervento manuale**
- Si punta ad **automatizzare** le attività di **gestione amministrativa** (quadrature, rendiconti, riscossione mandati e reversali, caricamento bilanci, monitoraggio flussi, etc.). Tali attività sono in parte automatizzate nell'**89%** dei casi



➤ SVILUPPO DEGLI SKILL E AVVICINAMENTO AL BUSINESS

- Il **32%** degli FTE è dedicato ad attività di **competence center**, che molto spesso comprende anche un lavoro di **dialogo diretto con l'Ente**
- La scelta più comune è di **formare le risorse sull'intero processo** (modalità segnalata nel **70%** dei casi), favorendo la polivalenza e la flessibilità
- Il **20%** dei rispondenti segnala di aver pensato di **specializzare alcune risorse su specifici Enti**, anche nell'ottica di consolidare e curare maggiormente i clienti

Case History 2 TESORERIA ENTI

Si promuovono iniziative volte ad aumentare l'engagement delle strutture di Operations nelle iniziative di cambiamento e si lavora sulla frontiera dell'innovazione, coltivando la propensione delle Operations a sperimentare.

APPROCCIO ALL'INNOVAZIONE

- Si rafforza il ruolo delle Operations nella **valutazione delle opportunità di innovazione (anche di servizio)**.
- Coinvolgimento anche in fase di **scouting di nuove tecnologie** con impatto sul cliente.

67% Banche in cui ci si aspetta che la struttura di Operations acquisirà sempre maggiori **responsabilità e coinvolgimento nelle decisioni**.

VICINANZA TRA IT E OPERATIONS

- Promozione del **dialogo con l'IT**, anche collaborando in progetti di modernizzazione tecnologica con impatto sulle Operations.
- Leva sullo **sharing di competenze**, coinvolgendo persone di Operations nei progetti IT e viceversa.

61% Banche che prevedono un utilizzo alto o molto alto della logica di «**Coinvolgimento delle Operations nei progetti IT**» per lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi.

EVOLUZIONE TECNOLOGICA

- Le **Operations** si riconfigurano come **laboratorio per testare e verificare l'uso dei paradigmi tecnologici più innovativi**.
- Disegno di un **framework tecnologico** che sostenga l'evoluzione del business integrando le tecnologie disponibili.

42% Banche che utilizzano **l'Intelligenza Artificiale** per l'automazione e l'efficiamento delle Operations.

— Take aways...

- Le Operations stanno vivendo un nuovo switch: **da centro di efficienza a centro di valore per l'intera banca**, in grado di supportare fattivamente le strategie di trasformazione, facendo leva sulle caratteristiche di trasversalità funzionale, conoscenza dei processi e tensione all'innovazione.
- Le **iniziative di reengineering e automazione dei processi**, nonché l'**attività evoluta di monitoraggio** si integrano in un ciclo di miglioramento continuo. In questo contesto si conferma il ruolo imprescindibile delle **persone** e del potenziamento delle loro **competenze**.
- L'erogazione di un migliore servizio possibile al cliente finale è possibile attraverso un'interazione sempre più stretta e sinergica tra le **Operations** e le strutture di **Business**, non solo su tematiche operative, ma anche strategiche e organizzative.
- La **tensione all'innovazione** e al **cambiamento** inizia a essere una caratteristica distintiva nel DNA delle Operations bancarie.

— ...e alcune domande da porsi



- ❖ **COME CONTRIBUIRANNO LE OPERATIONS ALLE STRATEGIE DI EVOLUZIONE DELLA BANCA?**
- ❖ **COME MISURARE E ACCRESCERE IL VALORE PER IL CLIENTE (FINALE)?**
- ❖ **LE OPERATIONS POSSONO TRASFORMARSI IN LABORATORIO DI INNOVAZIONE?**

Grazie!

Passion for Innovation

www.abilab.it

