

↘ Il contesto attuale

↘ I driver di cambiamento

- Strumenti e tecnologie per il digitale
- Dialogo interno e assistenza
- Qualità e innovazione
- ...senza dimenticare l'Organizzazione interna!

↘ Gli scenari attesi delle Operations bancarie

L'Osservatorio Back Office Bancari nasce con l'obiettivo di supportare le banche partecipanti nell'analisi delle proprie **strutture di Back Office**, costituendo un **ambiente di confronto e approfondimento** sulle principali tematiche organizzative, tecnologiche e operative.

UNA DUPLICE PROSPETTIVE DI RICERCA

SCENARI E METODOLOGIE DI RIFERIMENTO

- ❖ Analisi degli **scenari** che stanno interessando i Back Office bancari.
- ❖ Attivazione di un **tavolo** dedicato ai **COO**

BENCHMARK E CONFRONTO DETTAGLIATO

- ❖ Costruzione di **indicatori** per analizzare le **performance** di particolari processi
- ❖ Rappresentazione condivisa e **analisi di perimetro**
- ❖ **Confronto tra modelli** di processo e pratiche operative

Evoluzione dei modelli distributivi e impatti sulle Operations: sinergie con l'Osservatorio Processi e Organizzazione.

Focus sulla gestione delle risorse: Valorizzazione delle competenze interne, motivazione e coinvolgimento delle persone, percorsi di crescita e cambiamento.

Innovazione e Process Automation: workflow e tecnologie per l'efficientamento dei flussi di lavoro – Possibile coinvolgimento di IBM.



**Evoluzione
Back Office
bancari**



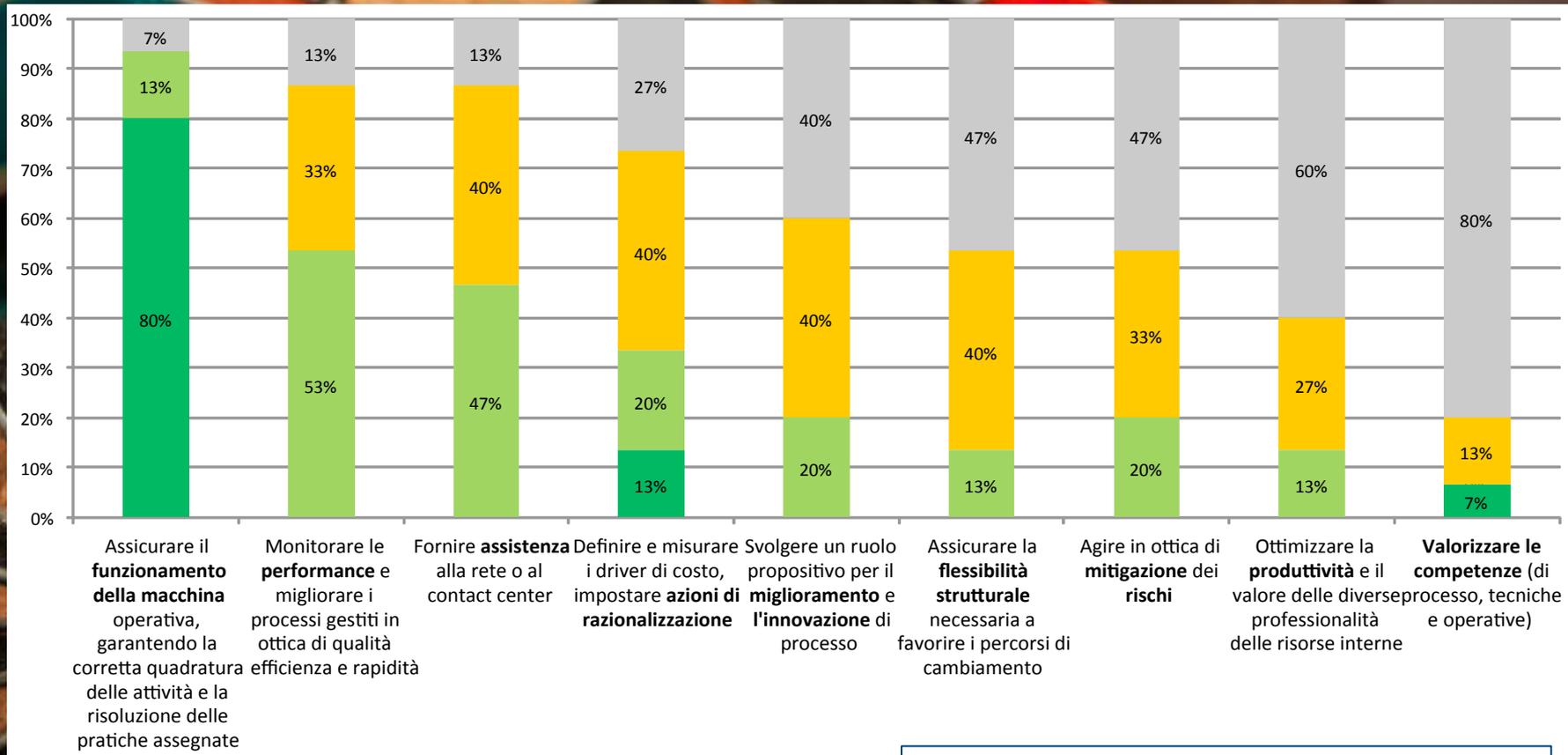
Dematerializzazione: update della situazione in atto, analisi degli strumenti e delle iniziative realizzate – confronto con l'Osservatorio ABI Lab dedicato.

L'esternalizzazione di processo: outsourcing selettivo Vs BPO, confronto sulle strategie e sui percorsi di cambiamento (anche in relazione alle nuove Disposizioni di Vigilanza Prudenziale).

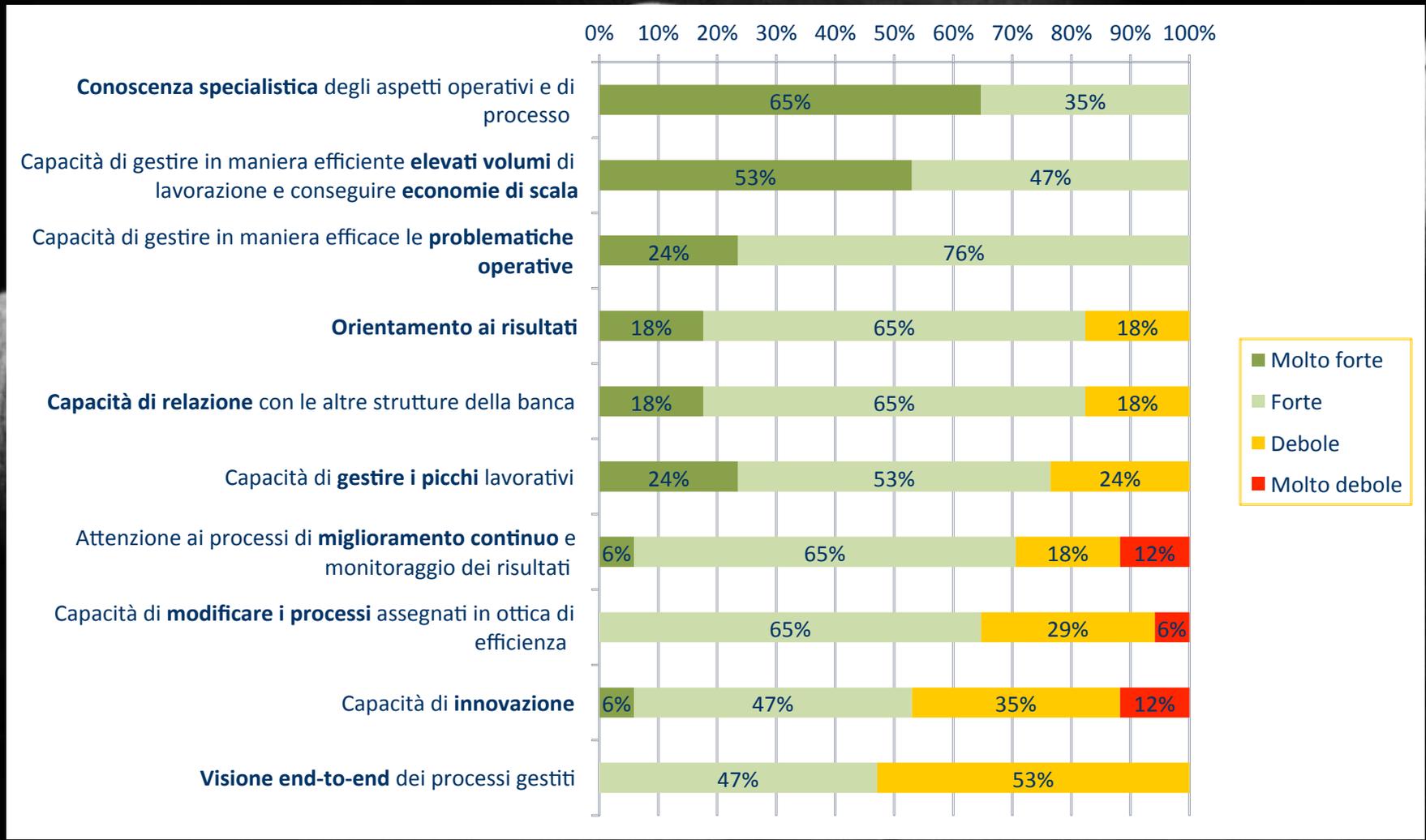
Miglioramento continuo dei processi – **metodologie di Lean Banking.**

Obiettivi

Livello medio di priorità segnalato sulle diverse voci (scala qualitativa da 1 a 10)



Punti di forza e punti di debolezza



Iniziative realizzate e principali linee strategiche

Si evidenzia un forte orientamento verso **modelli di sourcing misto**, in cui al **rafforzamento del ruolo delle strutture di back office** si affianca **l'impiego degli outsourcer in prospettiva di flessibilità**, talvolta anche secondo logiche di partenariato industriale.

Principali linee strategiche per il sourcing di processo



- Le iniziative di **esternalizzazione selettiva** sono state spesso affiancate da importanti progetti di **accentramento**
- Sembra emergere una forte attenzione all'**equilibrio tra effort interno ed esterno** sulle diverse attività di processo

- Si consolidano i modelli di outsourcing su specifiche attività
- Si affacciano anche modelli alternativi attraverso logiche di co-sourcing o joint ventures

Iniziative realizzate nell'ultimo triennio con impatto sul dimensionamento dei back office



↘ Il contesto attuale

↘ I driver di cambiamento

- Strumenti e tecnologie per il digitale
- Dialogo interno e assistenza
- Qualità e innovazione
- ...senza dimenticare l'Organizzazione interna!

↘ Gli scenari attesi delle Operations bancarie

Strumenti e tecnologie per il digitale

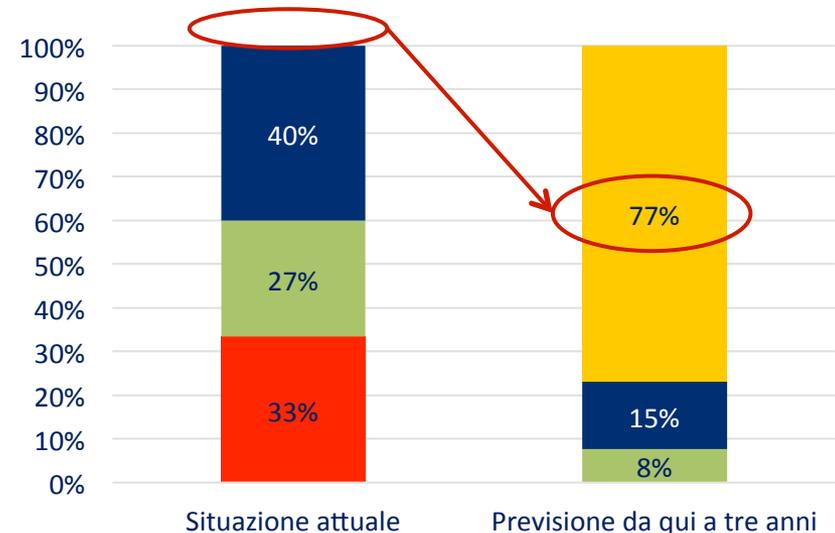
Senza dubbio il driver legato alla digitalizzazione rappresenta una delle più rilevanti opportunità per l'evoluzione delle Operations.

Occorre attivarsi per governare questo trend anche attraverso degli interventi IT focalizzati:

- ✓ Il **35%** delle realtà evidenzia una quota del budget IT (in media pari al **4%**) riservata a **interventi di efficientamento e automazione con focus specifico sul Back Office** ⁽¹⁾
- ✓ Il dialogo fra Back Office e IT avviene nel **60%** delle realtà tramite un **processo di demand strutturato**, nel **53%** attraverso la realizzazione di **incontri tra specialisti di processo e IT** finalizzati a migliorare l'operatività ⁽²⁾.

Per cogliere le opportunità della digitalizzazione occorre mantenere una **visione complessiva, end-to-end**

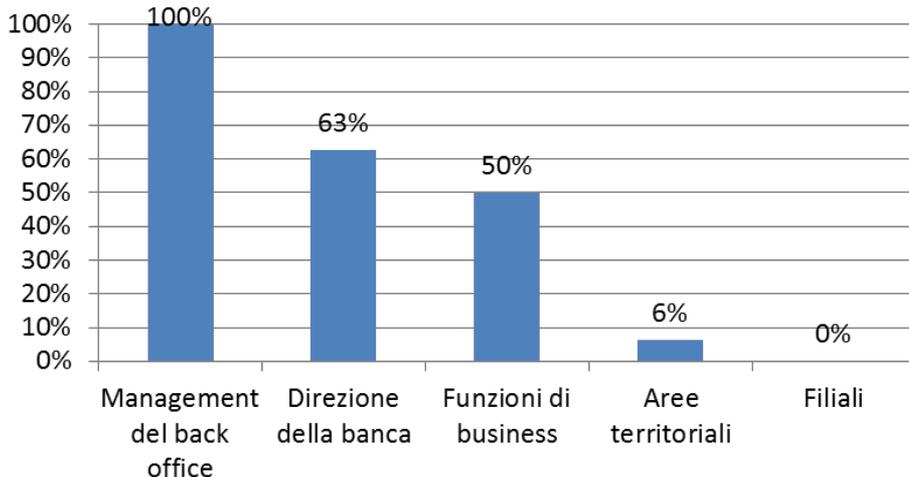
Modello organizzativo prevalente per la gestione documentale tra filiale e back office ⁽²⁾



- Il documento nasce digitale, la lavorazione viene successivamente realizzata a cura delle strutture accentrate
- La filiale acquisisce e digitalizza i documenti che sono successivamente resi disponibili al back office per la lavorazione
- La filiale acquisisce e invia i documenti cartacei al back office, dove si procede alla digitalizzazione e alla lavorazione
- La filiale acquisisce e invia i documenti cartacei al back office, dove si procede alla lavorazione

Dialogo interno e assistenza

Destinatari di una reportistica sulle attività di back office con cadenza almeno annuale ⁽¹⁾



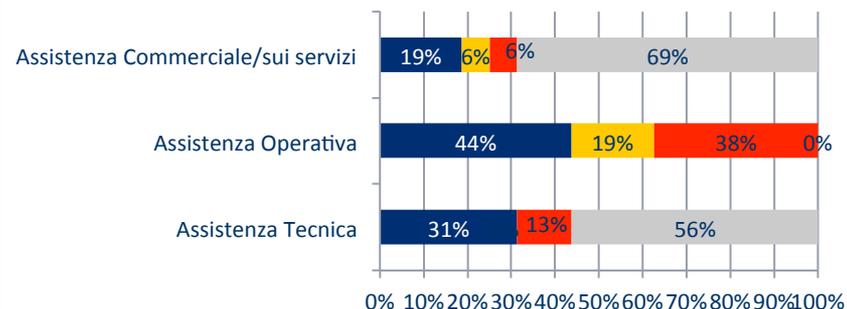
La progressiva trasformazione dell'attività di assistenza da un coinvolgimento spot a un presidio strutturato con risorse dedicate solleva l'esigenza di **misurare i volumi dei contatti di assistenza gestiti**.

La situazione è ancora in divenire: attualmente solo **5 strutture su 17** dispongono di informazioni circa il volume dei contatti gestiti.

Il supporto strutturato alla rete rappresenta un primo avvicinamento verso il dialogo con il cliente finale

Uno scambio più intenso (**process-driven**) fra le diverse anime aziendali può consentire di cogliere meglio le opportunità di cambiamento. È necessario a questo **fine far conoscere meglio il Back Office, i suoi punti di forza e le sue competenze**. La reportistica è un buono **strumento di comunicazione interna**, che contribuisce a oggettivare l'analisi dei problemi e l'identificazione delle soluzioni.

ASSISTENZA DI PRIMO LIVELLO ⁽¹⁾



- Sì, con una struttura interna dedicata
- Sì, in modalità strutturata ma senza una struttura interna dedicata
- Sì, ma in modalità non strutturata
- No

Qualità e monitoraggio

L'attenzione alla qualità è un elemento di crescente importanza, che richiede **energie e strumenti** che forniscano una base informativa a supporto del monitoraggio.

Non necessariamente si tratta di strumenti dedicati, anzi tenere in considerazione le esigenze di monitoraggio dei processi **in ogni occasione di cambiamento** consente di **attivare importanti sinergie** e di evitare rilevazioni manuali.

- ✓ Il **25%** delle strutture effettua un monitoraggio **prevalentemente automatico** sulla maggior parte dei processi,
- ✓ il **38%** ha **focalizzato** lo sforzo di dotarsi di un sistema automatico su processi di particolare **attenzione**⁽¹⁾

% di processi sottoposta a un'attività regolare e continua di monitoraggio⁽¹⁾



Presenza di una struttura dedicata al monitoraggio delle attività del back office ⁽¹⁾



La ricerca della qualità genera **proposte di innovazione** fondate sull'ottimizzazione e la **cultura del dettaglio**

Focus sul monitoraggio

Un percorso condiviso di costruzione di un cruscotto



Fornisce una **visione di insieme delle performance di processo**, favorendo l'individuazione di **aree di particolare attenzione** in ottica di evoluzione e cambiamento



Rappresenta un input importante per **rafforzare la cultura per processi**, stimolando a riflettere in ottica **end-to-end** e tenere sotto controllo il funzionamento del processo, oltre al risultato



Per **specialisti di processo** e responsabili di uffici operativi aiuta a tenere sotto controllo le variabili più rilevanti stimolando la riflessione su **possibili interventi di miglioramento di processo** in ottica lean

Contribuisce a diffondere nell'azienda una **cultura del monitoraggio**, in cui i KPI assumono un ruolo di concreto **supporto alle decisioni**



Spinge a riflettere su quali sono le **variabili di maggiore rilevanza**, stimolando una sempre maggiore **attenzione alla rilevazione**



Supporta la gestione corrente dell'operatività di back office, ad esempio indirizzando le scelte in termini di allocazione delle risorse sui diversi processi e gestione dei picchi



Interlocutori aziendali

Livello di aggregazione

Elementi qualificanti



COO

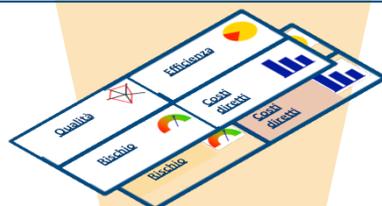


Fotografia globale del BO

- Aiuta a focalizzare le direttrici **di cambiamento e innovazione**
- Supporta l'analisi delle **scelte di sourcing**



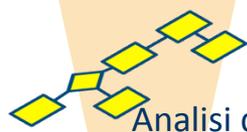
Manager di Back Office



Cruscotti di monitoraggio

- Fornisce **spunti di efficientamento operativo**
- Supporta la **gestione dei picchi** e la pianificazione del **dimensionamento operativo**
- Suggerisce ambiti di **possibile automazione o industrializzazione**

Resp. di funzioni operative



Analisi di processo

- Contribuisce a **rafforzare la cultura per processi**
- Stimola l'**attenzione alla misurazione**
- **Suggerisce azioni di semplificazione delle procedure**

Specialisti di processo



Analisi di specifiche attività

- **Mantiene alta l'attenzione alle performance**
- Aiuta la **comunicazione su temi specialistici**
- Stimola a **ragionare in ottica di miglioramento**

Key Point:

Trasparenza del modello → i diversi livelli sono costruiti a partire dagli stessi dati, secondo tecniche di aggregazione note

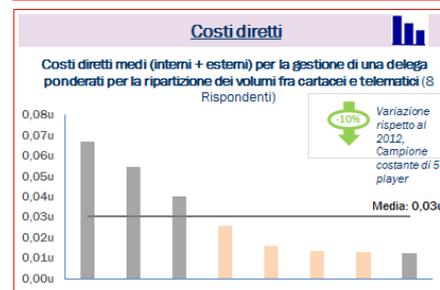
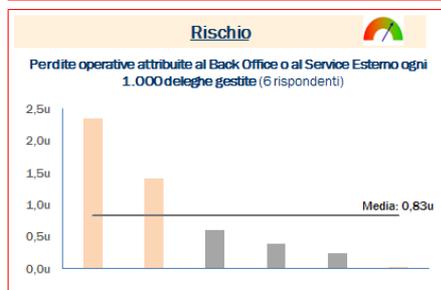
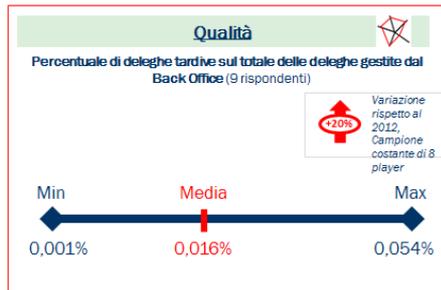
Valenza delle diverse viste di sintesi → duplice prospettiva di utilizzo: gestionale e operativa Vs reporting e comunicazione



- L'importanza di **conoscere i processi**: la costruzione di un impianto di monitoraggio efficace presuppone un forte lavoro di studio dell'ambito operativo in analisi
- Il valore di un approccio orientato a valutare le performance di processo secondo molteplici dimensioni: **dall'efficienza alla qualità, dai costi diretti al rischio**
- L'importanza di diffondere, anche all'interno delle linee produttive, una **cultura orientata alla misurazione** e al presidio delle principali variabili di processo
- **La centralità della comunicazione**, della condivisione di un linguaggio comune con i diversi attori coinvolti e della costruzione di cruscotti di sintesi di facile lettura

- L'importanza di confrontarsi **non solo sui numeri ma anche sui modelli di processo sottostanti**
- La possibilità di valutare, a partire dallo sviluppo di un monitoraggio continuo, gli **impatti dei trend di innovazione di processo**
- L'importanza di mantenere un **approccio «strabico»**: in grado di scendere nel merito dei processi operativi, conservando anche una visione di complessiva degli obiettivi e dei driver di valore

Pagamento tributi (F23, F24)



...senza dimenticare l'organizzazione interna!

I PROFESSIONISTI DEI BACK OFFICE BANCARI¹

- ✓ Oltre **6.800 risorse** che lavorano nei back office rispondenti, articolati in media in **4,4 poli**
- ✓ **Età Media:** 45,2 anni (2 in più rispetto al totale dei bancari), dato **invariato** nel periodo 2010-13
- ✓ **-13%:** riduzione media organici tra il 2010 e il 2013



È in atto un grande cambiamento, con significativi impatti in termini di organizzazione interna, micro e macro.

Si rendono sempre più necessarie politiche mirate per pianificare il cambiamento e gestire per tempo conoscenze e competenze.

L'organizzazione interna riflette i cambiamenti in atto e **abilita** l'attivazione di **nuovi filoni di azione**

Coordinamento

7,7%

Staff

2,2%

Altro

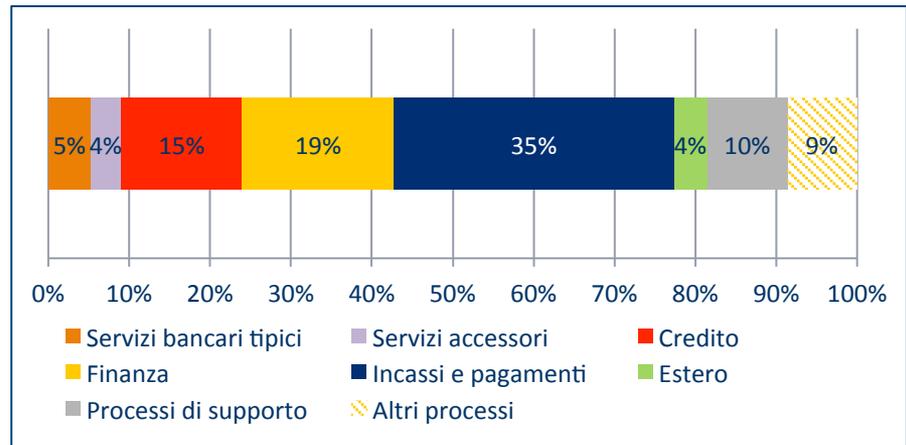
1,9%

Risorse operative

88,2%

Ripartizione media delle risorse interne⁽¹⁾

Ripartizione degli FTE interni sui macro-processi gestiti⁽²⁾



(1) 15 Rispondenti; (2) 14 Rispondenti

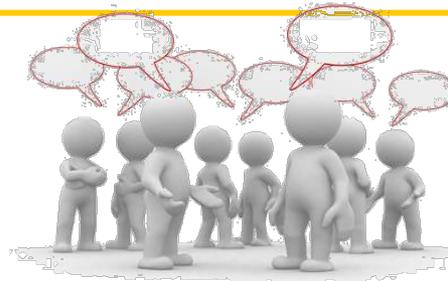
Agenda

↳ Il contesto attuale

↳ I driver di cambiamento

- Strumenti e tecnologie per il digitale
- Dialogo interno e assistenza
- Qualità e innovazione
- ...senza dimenticare l'Organizzazione interna!

↳ Gli scenari attesi delle Operations bancarie



Dai lavori del
tavolo COO

Analizzare le direttrici evolutive...



Digitalizzazione

- Cogliere la spinta della digitalizzazione per **ridisegnare i processi end-to-end**
- Maggiore **dialogo fra IT e Back Office** per potenziare il livello di automazione e elevare il livello di priorità degli interventi sui processi core
- Mappare i **workaround** per progettare interventi di riduzione e di industrializzazione, anche includendo attività derivanti dalle sollecitazioni normative



Nuovi servizi

- Maggiore **focus su attività a valore** derivante dalla digitalizzazione
- Riprogettare i **servizi a supporto della PA** alla luce dei cambiamenti in atto
- **Valorizzare le competenze specialistiche** (ad es. incassi e pagamenti) in termini di **servizi** alla PA e alle imprese



Nuovi mestieri

- Costruire un percorso di consolidamento e diffusione della conoscenza acquisita nell'operatività
- Attivare iniziative che abilitino una strutturale riqualificazione e riallocazione di risorse su attività a maggior valore aggiunto
- Potenziare la disponibilità delle competenze specialistiche del Back Office per il front end della banca, in logica di assistenza di 2° livello

Promuovere una cultura della misurazione all'interno della banca finalizzata al miglioramento

...per trovare...

...l'indirizzo delle Operations!



LA CAPACITÀ DI ASSISTENZA

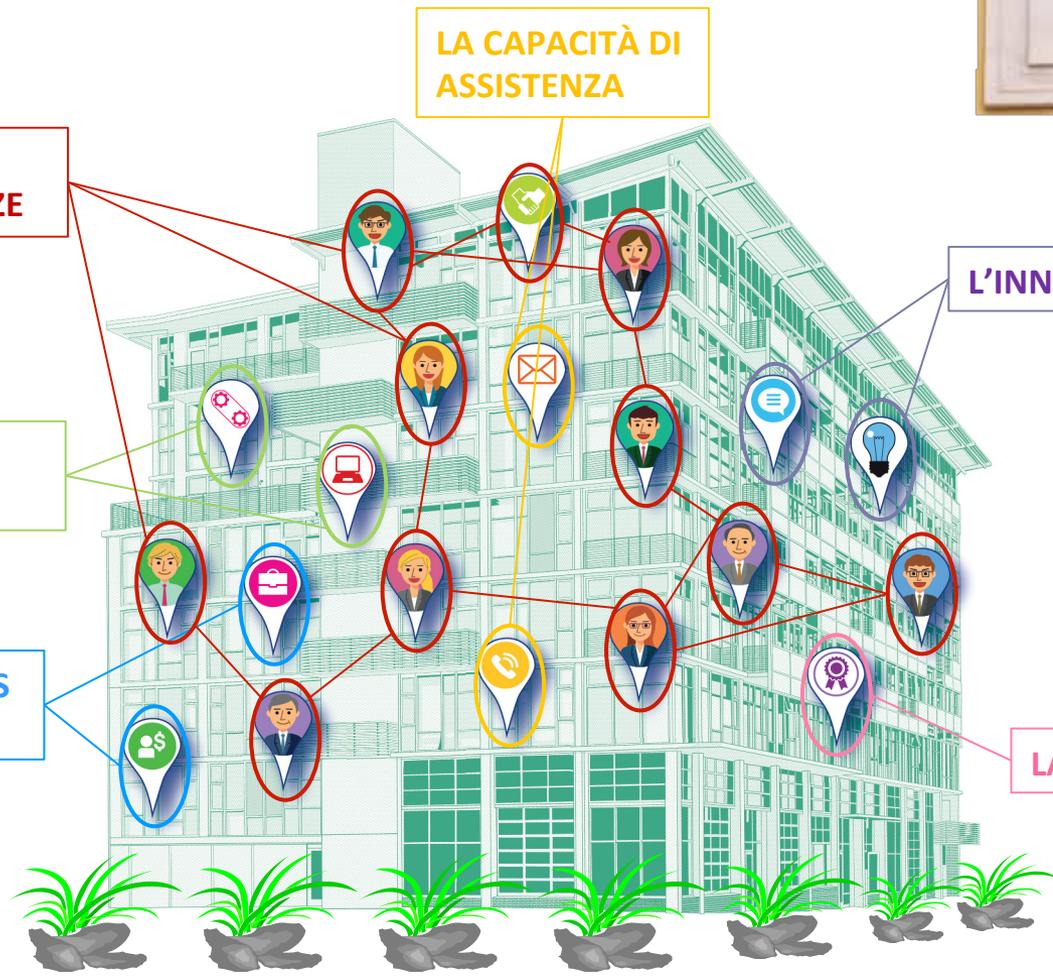
LE PERSONE E LE LORO COMPETENZE

L'INNOVAZIONE

GLI STRUMENTI PERIL DIGITALE

IL BUSINESS BANCARIO

LA QUALITÀ



Un ringraziamento particolare a chi ha partecipato e a chi parteciperà alle nostre riflessioni!

