

KEY RESULTS - Osservatorio Operations in Banca

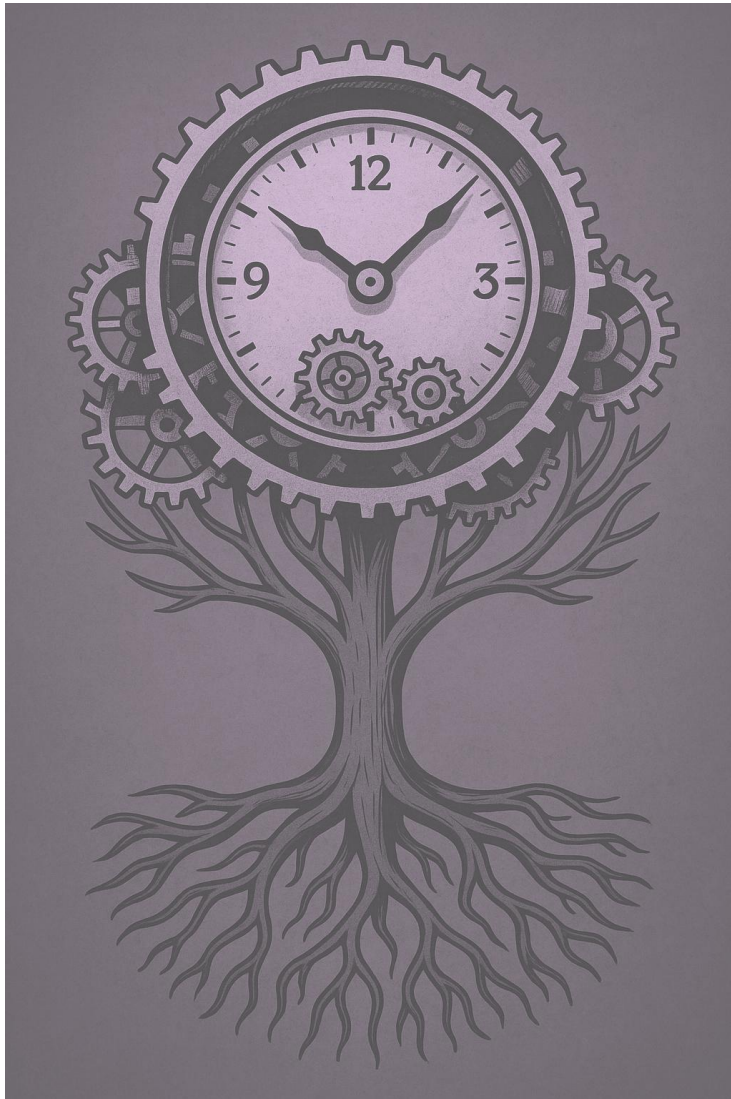
Ottobre 2025

COME EVOLVONO LE OPERATIONS: Governare la complessità, misurare ciò che conta —

Gli Analisti ABI Lab di riferimento:

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

— Operations 2025: tra complessità e trasformazione



Per lungo tempo le **Operations** bancarie sono state assimilate al meccanismo di un orologio: un intreccio ordinato di ingranaggi, dove ogni componente ha una funzione chiara e la somma dei movimenti garantisce il corretto funzionamento della macchina. Un'immagine potente che ha ben rappresentato l'idea di precisione e ripetitività che hanno a lungo caratterizzato questa funzione.

Tuttavia, oggi, questa metafora regge solo fino a un certo punto. Un sistema meccanico infatti è lineare, con rapporti di causa-effetto stabili: se un ingranaggio si muove, l'altro reagisce secondo uno schema fisso.

Una banca, invece, opera secondo logiche differenti. **La banca è un organismo complesso**: una realtà in cui diversi attori interagiscono in modo dinamico, le variabili si moltiplicano e gli esiti non sono sempre prevedibili a priori.

Pensare alle Operations solo come "retrobottega della banca" o come **macchina di efficienza** è dunque riduttivo. Esse devono essere parte integrante di un sistema che connette persone, processi e tecnologie. **Un sistema vivo che evolve, apprende e innova.**

La sfida sta qui: passare dalla logica dell'orologio alla logica dell'organismo. Nel favorire questa visione, possiamo fissare due passaggi chiave:

GOVERNARE i cambiamenti organizzativi e culturali che i percorsi di industrializzazione inevitabilmente comportano.

MISURARE non solo l'efficienza ma anche la qualità, il valore e la soddisfazione degli stakeholder.

— Il focus di ricerca dell'Osservatorio Operations in Banca

Nel favorire la riflessione su tali aspetti, l'Osservatorio Operations in Banca ha lavorato a diversi livelli di approfondimento:



1- GOVERNARE



VISIONE: assicurare che l'ecosistema aziendale sia pronto ad affrontare la complessità dello scenario e le **sfide future delle Operations bancarie**, affiancando azioni sull'**organizzazione**, sulle **competenze** e sulla **cultura** alle roadmap di industrializzazione ed efficientamento.

⇒ **RISULTATI CHIAVE:**

- Analisi di come i percorsi di industrializzazione impattano sulle **logiche di impiego delle risorse** e sul **dimensionamento** delle strutture.
- Indagine dei **modelli organizzativi emergenti**, con focus su **centri di competenza** e **team trasversali**
- Valutazione del ruolo della **formazione** e del **change management**, nell'ottica di favorire lo **sviluppo delle competenze** e il **coinvolgimento** delle persone nella trasformazione.



2- MISURARE



VISIONE: ampliare i cruscotti di Operations considerando anche la **qualità e il valore generato**.

⇒ **RISULTATI CHIAVE:**

- redazione di una **guida metodologica condivisa**, a partire dal confronto di esperienze tra banche.
- costruzione di un **catalogo condiviso di KPI**.



VISIONE: mantenere attiva un'attività di **Benchmark** su specifici processi di Operations

⇒ **RISULTATI CHIAVE:**

- abilitazione del **confronto** tra i modelli operativi.
- analisi delle tendenze di **digitalizzazione** e **automazione** dei processi.

1- GOVERNARE: gli impatti della trasformazione



I **percorsi di industrializzazione delle Operations** producono impatti rilevanti non solo sull'efficienza operativa, ma anche sui modelli organizzativi, sulle modalità di lavoro e sulle persone.

 IMPATTI STRUTTURALI	 IMPATTI ORGANIZZATIVI	 IMPATTI SULLE PERSONE
 Le iniziative di efficientamento e automazione hanno avuto effetti rilevanti nell' 89% delle realtà rispondenti.  L'effort si sposta dai task operativi (es. data entry) alle attività non operative a valore, che oggi assorbono il 20% degli FTE.  Nelle realtà analizzate sono allocati circa 10.000 Full Time Equivalent (-5,2% rispetto al 2024).  Da tenere conto l'età media delle risorse di Operations (in 1/3 dei casi > 50 anni): il 50% dei rispondenti segnala impatti da esodi o piani pensionistici.	Sul fronte organizzativo, si evidenziano due principali aree di impatto: Sviluppo di competence center (CdC)  Nel 61% dei rispondenti c'è un CdC su assistenza, nel 44% dei casi sul monitoraggio.  Il 50% delle realtà aumenterà le risorse sui CdC su AI. Maggiore trasversalità funzionale  83% Rispondenti con progetti che hanno coinvolto Operations + Business per il ridisegno servizi  89% Iniziative con Operations + IT per l'automazione	Insieme alle azioni di industrializzazione, si realizzano interventi su tre aree: Formazione  67% Realtà con azioni formative su strumenti robotici e di AI  72% Rispondenti con programmi di formazione sulle soft skill Polivalenza  89% Realtà che coinvolgono risorse in cantieri multidisciplinari Cultura  100% Realtà con iniziative per rafforzare la cultura digitale e alfabetizzazione digitale

– 2- MISURARE: qualità e valore generato nelle Operations



In un percorso di evoluzione delle Operations in chiave Business-Driven, nuove **metriche end-to-end** permettono di misurare non solo l'efficienza, ma anche **qualità, valore** generato e **soddisfazione** di clienti e stakeholder.

Dalle best practice di settore, emerge l'opportunità di strutturarsi per presidiare le seguenti dimensioni:



Tempi



Indicatori che misurano la **rapidità dei processi**, valutando tempi di lavorazione e attraversamento. Al tempo stesso forniscono indicazioni sulla **fluidità dei processi**, per prevenire i colli di bottiglia.



Errori e conformità



Metriche sull'**accuratezza dei processi**, che rilevano errori, rilavorazioni e scarti. Forniscono indicazioni sul **livello di automazione effettiva**, evidenziando le aree che richiedono maggiore presidio.



Soddisfazione



Indicatori che misurano la **qualità percepita dal cliente** (interno o esterno), valutando fedeltà, semplicità di interazione ed esperienza. Al tempo stesso forniscono **segnali di rischio** che potrebbero associarsi a un deterioramento della relazione.



Gestione Reclami



KPI sulla capacità della banca di **gestire e risolvere le problematiche segnalate dei clienti**. Al tempo stesso aiutano a individuare criticità ricorrenti ed elementi impliciti di insoddisfazione rispetto ai servizi offerti.



Fiducia e Reputazione



Indicatori che offrono una lettura sulla **forza della relazione con i destinatari dei servizi**, monitorando aspetti come trasparenza, sicurezza e tutela. Forniscono una misura della solidità del legame che sostiene la relazione di lungo periodo.



N.B. l'elenco condiviso comprende sia indicatori già consolidati nel perimetro di monitoraggio delle Operations, sia metriche che – pur non essendo di loro diretta competenza – è importante presidiare in un'ottica evolutiva.

— 2- MISURARE: benchmark su specifici processi di Operations



Il **Benchmark sui processi di Operations**, da anni elemento distintivo dell'Osservatorio, non punta solo a misurare le performance, ma anche ad abilitare il confronto su modelli operativi, criticità e opportunità di miglioramento.

Alcune tra le principali evidenze emerse:

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

- **96,2%** Bonifici telematici sul totale dei bonifici in partenza
- **80%** conti aperti da remoto senza passaggio in filiale per il riconoscimento del cliente

C'è forte attenzione al **contributo** che le Operations offrono al **business** e verso il **cliente finale**:

- **66 giorni** tempo medio dalla richiesta di mutuo all'erogazione del finanziamento per il cliente retail
- **43%** realtà in cui l'ufficio Successioni effettua un supporto tecnico specialistico **direttamente verso gli eredi**

Proseguono i percorsi di **adozione di nuove tecnologie**:

- **70%** strutture di Help Desk 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 dei processi



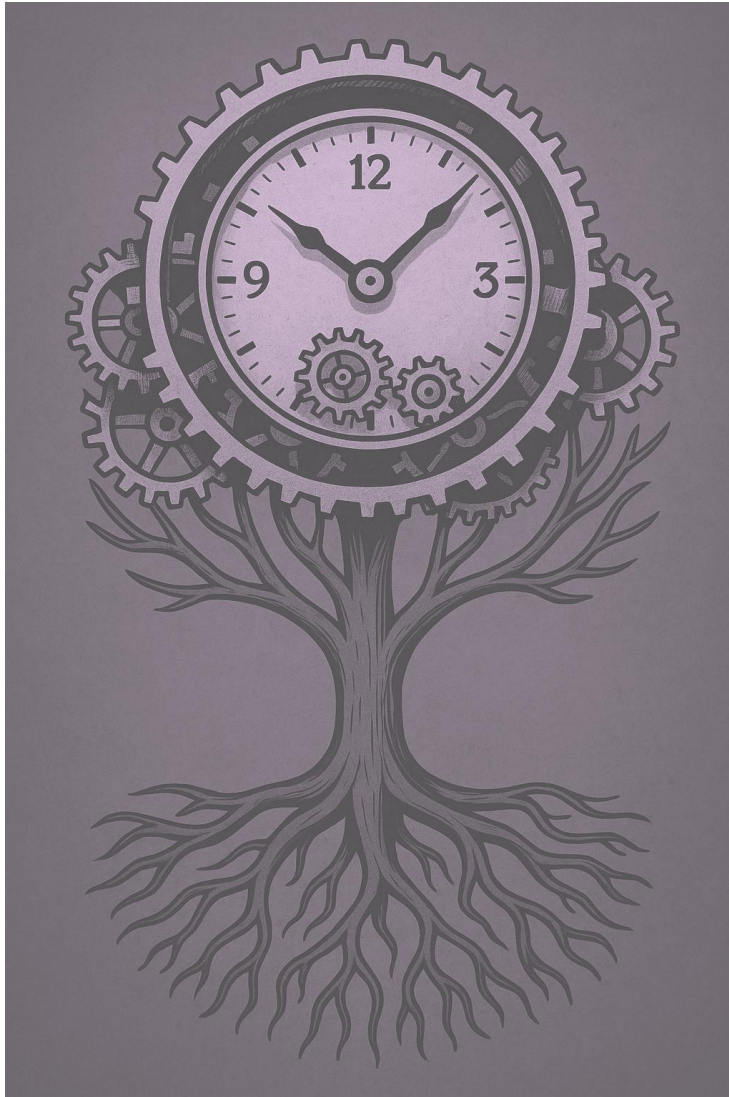
Perimetro

- 10 processi analizzati
- Circa 200 specialisti coinvolti
- 134 questionari raccolti
- 18 banche e outsourcer coinvolti



Deliverable

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



- Le **Operations bancarie** non possono più essere descritte con una logica meccanicistica dell'orologio. Non solo una macchina di efficienza, ma parte di un **sistema complesso che evolve, apprende e si adatta**.
- I **percorsi di industrializzazione** vengono accompagnati da iniziative di ampia portata con impatto sui processi di lavoro e sull'organizzazione, anche attraverso la costituzione di centri di competenza e team trasversali.
- La trasformazione non riguarda solo la tecnologia ma anche (e soprattutto) le **persone**, richiedendo programmi di **formazione**, sviluppo continuo delle **competenze** digitali e una **partecipazione** attiva al cambiamento.
- Emerge la sfida della **misurazione del valore**. I cruscotti operativi non si limitano più a monitorare i driver di efficienza, ma includono indicatori sulla qualità dei processi e sull'esperienza del cliente (interno o esterno).
- Le Operations sono sempre più **abilitatore strategico**: sostengono i percorsi di digitalizzazione e al tempo stesso contribuiscono alla creazione di valore end-to-end per clienti e stakeholder.
- La sfida per i prossimi anni sarà saper governare questa complessità, mantenendo l'equilibrio tra efficienza, qualità e capacità di adattamento.

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
7 OUTSOURCER

Banca Mediolanum
Banca Popolare di Puglia e Basilicata
Banca Popolare Pugliese
Banco BPM
BNL – Gruppo BNP Paribas
BPER Banca
Cassa Centrale Banca
Cassa Depositi e Prestiti
Credit Agricole Italia
Credito Emiliano

Intesa Sanpaolo
Poste Italiane
Unicredit
Cabel Industry
C-Global – Cedacri Global Services
Konecra
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 **almeno 10 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