

KEY RESULTS - Osservatorio Operations in Banca

Ottobre 2026

QUANDO UN ROBOT NON BASTA: Che cosa vuol dire, davvero, trasformare le Operations

Gli Analisti ABI Lab di riferimento:

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

Comporre processi, non solo industrializzare task



Per anni trasformare un processo ha voluto dire una cosa sola: automatizzare!

Un passaggio alla volta, un task dopo l'altro, per ridurre tempi ed errori e consentire alle persone di liberarsi dalle attività ripetitive e dedicarsi a compiti di maggior valore e più gratificanti. Una trama lineare, una storia già scritta.

L'arrivo dell'Intelligenza Artificiale, all'inizio, sembrava poterne essere l'ultimo capitolo: il tassello mancante per completare il percorso avviato con la robotica e con le tante automazioni, spesso artigianali, costruite negli anni.

Le esperienze delle banche, però, stanno raccontando un'altra storia. **Nei processi operativi complessi, nessuna tecnologia (AI compresa) produce valore da sola:** lo produce solo quando entra in una catena di processo governata, in cui sistemi e persone lavorano insieme in modo coordinato, sinergico, orchestrato.

Allora, **il punto non è quanta tecnologia si introduce, ma come la si compone.** È qui che la trasformazione delle Operations cambia natura: dall'automazione del singolo task alla progettazione di un processo ibrido, all'interno del quale tool tecnologici, modelli di AI e competenze umane si distribuiscono lungo l'intero ciclo di vita della pratica.

Cambia così anche la focalizzazione dei presidi operativi: le eccezioni smettono di essere rumore nascosto e diventano oggetto esplicito di governo, mentre il lavoro più delicato si sposta dal task alle interfacce tra componenti.

In questo quadro, **il tema della misurazione resta centrale, ma evolve:** non conta solo la produttività di ogni task, ma anche il risultato del processo end-to-end. Non solo indicatori di efficienza, ma anche misure di valore e qualità verso il cliente.

Comporre e misurare diventano così le due facce della stessa trasformazione.

Gli indirizzi strategici per trasformare un processo

Analizzando le iniziative di maggior successo, possiamo estrapolare alcuni consigli pratici per massimizzare l'impatto trasformativo



Orchestra prima di automatizzare

- Uno strumento di **Workflow** (o un gestionale) è spesso un elemento chiave: aiuta a **«vedere» il processo** e a governare stati, code ed eccezioni.
- La disponibilità di un'**infrastruttura di orchestrazione** favorisce l'inserimento dell'automazione e dell'AI *dentro* la catena del processo, non *accanto* ad essa.



Dai all'AI il documento, non la decisione

- L'AI dà il meglio quando il suo lavoro è leggere e strutturare: classificare gli input documentali, estrarre i dati, verificare la coerenza.
- Ogni valutazione che porti con sé rischio o discrezionalità resta sempre in capo all'operatore specialista, che interviene sempre sui casi dubbi (logica **human-by-exception**).



Fa in modo che ogni output intermedio inicializzi la fase successiva del processo

- Ogni volta che uno strumento tecnologico produce un risultato (un dato estratto, un documento classificato, etc.) è importante attivare regole e meccanismi che **traducono quell'output nel passo successivo del processo** (far avanzare la pratica, aprire un alert, produrre un'escalation, etc.).
- Il tool deve agire da fluidificante del processo.



Rendi le eccezioni un oggetto di governo

- Nel processo manuale l'anomalia si gestisce «a vista» e resta invisibile. È importante invece **intercettare le anomalie, classificarle e instradarle su code dedicate**, così da poterle misurare e ridurre.
- La scala dipende dalla capacità di **assorbire la «coda lunga» dei casi rari e irregolari**, più che dalla gestione dei casi standard.



Progetta il Run dal primo giorno

- Il go-live non è il traguardo: una soluzione AI va presidiata nel tempo con **KPI, tuning** sui casi reali, **fallback** per i casi non gestiti e attraverso chiare attribuzioni di **ownership**.
- Senza questo presidio l'accuratezza si degrada rapidamente e i benefici svaniscono, spesso senza che nessuno se ne accorga.



Tratta l'adozione come parte del progetto

- La tecnologia **«entra davvero» solo se si integra nelle abitudini di chi lavora**: servono formazione, comunicazione dei limiti oltre che dei benefici.
- Soltanto quando le persone imparano quanto fidarsi dell'output e capiscono quando intervenire, lo strumento viene usato con reale **consapevolezza** ed è più probabile che produca i risultati attesi.

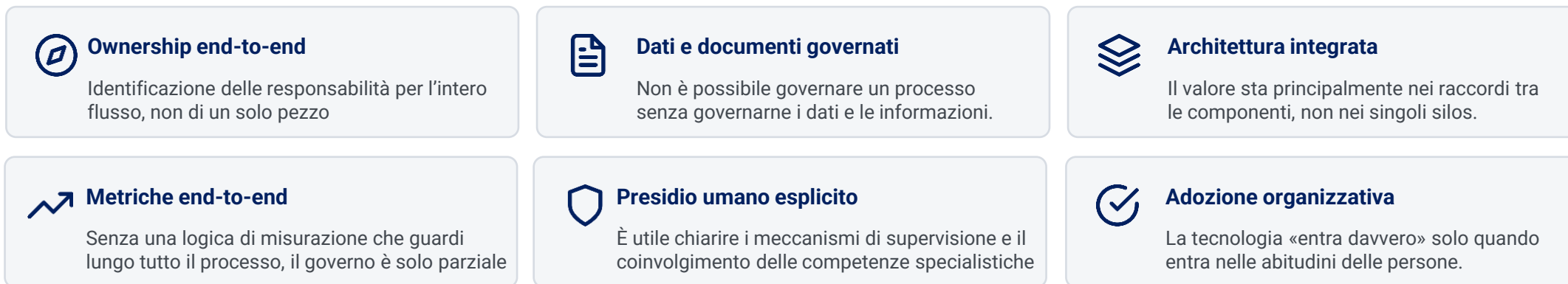
Sei mosse per un cambiamento reale, sei condizioni abilitanti

- Le esperienze di maggior successo ci insegnano che non si tratta mai di un big bang, ma un di percorso iterativo e costante
- Possiamo identificare, inoltre, alcune condizioni abilitanti, che determinano quando la trasformazione regge nel tempo e a scala.

I SEI PASSAGGI ESSENZIALI PER REINGEGNERIZZARE IL PROCESSO, VERSO UN MODELLO TO-BE



LE SEI CONDIZIONI CHE FANNO LA DIFFERENZA



Industrializzare le Operations non significa automatizzare di più, ma comporre al meglio il processo, in modo tale da trasformare l'innovazione nella capacità stabile di governare processi ibridi.

Tre processi, traiettorie di trasformazione comuni

- Quest'anno, nell'ambito dell'Osservatorio Operations, ABI Lab ha intervistato 9 banche "Champion" per approfondire come le nuove tecnologie stanno trasformando le Operations.
- L'analisi si è concentrata su tre processi emblematici, capaci di offrire prospettive complementari su cosa significhi, concretamente, fare innovazione di processo.



Mutui

ELEMENTI DI COMPLESSITÀ

- Elevata varietà dei documenti in ingresso
- Coinvolgimento di diversi uffici e competenze
- Filiera di processo articolata (difficoltà di una visione realmente end-to-end)
- Forte attenzione sui tempi in ottica business

POSSIBILI AZIONI DI CAMBIAMENTO

- Workflow e orchestratori per guidare l'avanzamento delle pratiche
- Automazione intelligente della gestione documentale con OCR e AI
- Checklist documentali e controlli automatici

FATTORI DI SUCCESSO

- Qualità e standardizzazione dei documenti
- Tuning continuo dei modelli di AI
- Mantenimento della centralità degli specialisti (Human-on-the-loop e human-by-exception)



Pignoramenti

ELEMENTI DI COMPLESSITÀ

- Atti destrutturati (input poco standardizzabili)
- Limitata integrazione tra sistemi informativi
- Modello fortemente distribuito tra rete e centro
- Volumi elevati con picchi significativi
- Vincoli normativi da gestire con attenzione

POSSIBILI AZIONI DI CAMBIAMENTO

- Gestionale unico che riceve l'atto
- Sistema unificato di conservazione documentale
- Sistemi AI per classificare ed estrarre i dati
- Bot che eseguono blocchi, vincoli e pagamenti
- Eccezioni tracciate e instradate con percorsi ad hoc

FATTORI DI SUCCESSO

- Presidio umano focalizzato su controllo, supervisione e gestione delle eccezioni
- Lavoro continuo per ridurre le casistiche non standard.
- Data Quality da migliorare nel continuo



KYC / AML

ELEMENTI DI COMPLESSITÀ

- Eterogeneità delle casistiche da gestire
- Input tipicamente destrutturati
- Forte ingaggio degli specialisti sui temi di rischio
- Frammentazione delle fonti anagrafiche, sia interne che esterne

POSSIBILI AZIONI DI CAMBIAMENTO

- Attivazione del processo con logiche event-driven
- Digitalizzazione della documentazione
- Sviluppo di dashboard integrate
- Generazione report narrativi attraverso l'AI
- Gestione delle attività supportate da workflow

FATTORI DI SUCCESSO

- Data Integration e Data Quality
- Tuning continuo degli strumenti analitici
- Spiegabilità degli algoritmi di AI
- Chiara strutturazione dei meccanismi di escalation

Il mantra del Misurare: benchmark sui processi di Operations

- La misurazione resta uno dei pilastri essenziali per governare i processi
- Il **Benchmark su specifici processi di Operations**, elemento distintivo dell'Osservatorio, è un utile strumento per indirizzare il cambiamento

Alcune tra le principali evidenze emerse:

Proseguono i percorsi di [digitalizzazione](#) dei processi con impatti sui modelli operativi:

- **97,3%** Bonifici telematici sul totale dei bonifici in partenza
- **86%** 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](#):

- **50%** banche dove il tempo dalla richiesta di mutuo all'erogazione del finanziamento per il cliente retail è inferiore a due mesi e mezzo
- **31%** realtà in cui l'ufficio Successioni effettua un supporto tecnico specialistico direttamente verso gli eredi

Proseguono i percorsi di [adozione di nuove tecnologie](#):

- **73%** 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

- 11 processi analizzati
- Circa 260 specialisti coinvolti
- 154 questionari raccolti
- 19 banche e outsourcer coinvolti



Deliverable

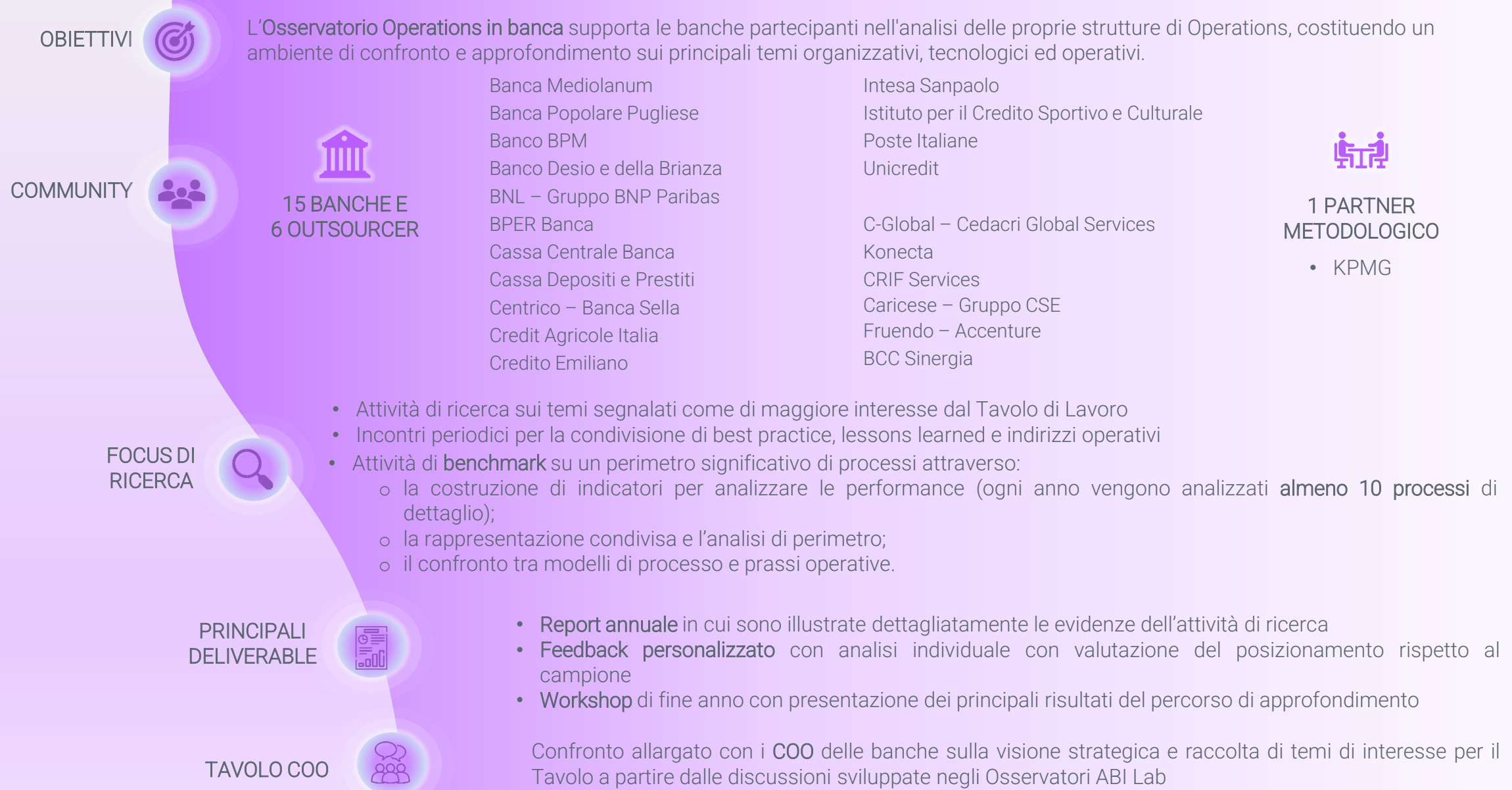
- Studio dei modelli operativi
- Analisi di posizionamento
- Confronto tra specialisti
- Dossier personalizzati per rispondente

— Considerazioni finali



- L'innovazione delle Operations bancarie va letta sotto una nuova lente: non si tratta più solo di industrializzare singoli task, ma di comporre processi ibridi, all'interno dei quali tecnologia e persone lavorano in sinergia lungo la filiera.
- L'AI mostra oggi il maggiore potenziale nelle attività di lettura, classificazione, e strutturazione delle informazioni. Le valutazioni più delicate restano invece dominio degli specialisti, in logica human-in-the-loop e human-by-exception.
- La vera sfida è orchestrare. Workflow e gestionali diventano essenziali per rendere visibili i flussi e mappare i punti di handoff.
- Le eccezioni diventano un oggetto esplicito di governo: non più anomalie gestite "a vista", ma casi da intercettare, instradare, misurare e progressivamente ridurre.
- La trasformazione richiede di progettare il Run fin dall'inizio, con KPI, tuning continuo, ownership chiara e manutenzione delle soluzioni nel tempo.
- Resta centrale il tema delle persone: la tecnologia produce valore solo quando viene compresa, adottata e integrata nelle abitudini operative, con forte accento sulla formazione e sullo sviluppo di nuove competenze.
- La misurazione evolve: non basta più osservare la produttività del singolo task, ma il risultato end-to-end del processo in termini di efficienza, qualità, stabilità e valore per cliente, rete e strutture interne.

L'Osservatorio Operations in banca



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



Gabriella Manuti
Research Analyst

@ g.manuti@abilab.it