

Banche: Una trasformazione epocale del mercato e di tutti i processi interni

Dalla gestione delle singole innovazioni all'innovazione come una abitudine che deve necessariamente coinvolgere tutte le attività aziendali

La Società, e di conseguenza le Banche, sono di fronte ad una trasformazione epocale trainata dall'evoluzione tecnologica; come in tutte le grandi trasformazioni sono presenti grandissime opportunità ma anche grandissimi rischi. Stiamo assistendo ad una fase con potenzialità incredibili: la potenza elaborativa per trattare grandi volumi di dati a costi sempre più bassi; la facilità con cui connettere tante persone e tante aziende, l'elevata usabilità, i Big Data, l'Intelligenza Artificiale, la robotica, aprono la strada a moltissime nuove soluzioni funzionali ed a nuovi modelli di business.

Questi elementi creano un contesto in cui l'innovazione tecnologica è sempre più dirompente e cambiano tutti i paradigmi. Questa rivoluzione, che richiede elevati investimenti in diversi ambiti fra cui la cyber security per proteggere i dati, necessita anche di nuove normative, come la GDPR, la riservatezza dei dati e nuove modalità per la sottoscrizione dei documenti come la firma digitale, che ha una potenzialità incredibile specialmente se inserita in processi pensati in modo digitale e non fisico.

La rivoluzione tecnologica permette anche di effettuare rilevanti modificazioni in ambito Welfare e permette di remotizzare diverse funzioni aziendali anche se, per introdurre in azienda in modo efficiente lo smart working, le problematiche da affrontare sono in gran parte di tipo organizzativo.

L'innovazione deve essere un'abitudine, perché l'eccellenza passa attraverso la capacità di innovare; questa abilità deve uscire dai confini della classica *ricerca e sviluppo* per diventare *business-as-usual*, un sentire comune di tutti i dipendenti di una qualsiasi azienda nel loro *day-by-day*.

L'innovazione non è semplicemente un cambio di stato, un momento, un'esigenza temporanea; l'innovazione è prima di tutto un atteggiamento, è accettare il fatto che persistere con le proprie abitudini e riutilizzare gli stessi *skills* non basta più. Serve cambiare prospettiva, porre la curiosità e la passione al primo posto.

Naturalmente l'innovazione non deve essere inseguita come una moda o come una sperimentazione, ma una ragionata capacità di agire coerentemente con le strategie aziendali.

Al CSE c'è sempre stata grande attenzione verso le nuove tecnologie e le opportunità di business bancario da esse abilitate, ma negli ultimi due anni è stato avviato un vero e proprio processo di trasformazione organizzativa, dei processi, dei metodi, dello *human capital management* finalizzati a indirizzare organicamente una mentalità digitale per trasformarla in offerta di servizi disponibili al sistema finanziario.

■ Principali aree di investimento

Investimenti importanti sono stati messi in campo sulle "basi dati" per implementare una nuova architettura *Big Data* in grado di abilitare algoritmi stati-

stici e di *machine learning* capaci di valorizzare il patrimonio informativo delle Banche. Processi, strutture e architetture ICT sono stati rivisti per raddoppiare la velocità di sviluppo nell'ambito della canalità internet e mobile, della vendita a distanza, della firma remota, così da sostenere il ritmo con cui mutano le esigenze dei clienti, sia retail che imprese. Iniziative strategiche sono state avviate in ambito crediti, per aiutare il sistema bancario a sostenere il fabbisogno di liquidità del mondo delle imprese in modo più efficiente e tempestivo. Sono state siglate partnership con *FinTech* dinamiche e leader di specifiche nicchie, per andare a cogliere opportunità di diversificazione del business bancario; una su tutte la *Digital Instant Insurtech* di Yolo per collocare polizze, in totale autonomia, rimanendo comodamente a casa.

■ Innovation Committee

Per dare un modello di governance all'importante percorso di innovazione messo in campo, garantendone la continuità strategica, è stato istituito un *Innovation Committee* permanente, cui partecipano anche le figure chiave delle Banche. In questo modo risulta possibile indirizzare gli investimenti in chiave strategica, monitorare il percorso di innovazione lungo la sua traiettoria pluriennale, modulare in modalità agile le priorità di azione sul mercato, garantire coerenza tra gli investimenti ICT e gli obiettivi di business degli istituti.

Per vagliare le opportunità ci si è dati un metodo e un processo: si parte da una *idea base*, che viene vagliata in termini di opportunità e coerenza con il piano di evoluzione strategico e/o con le esigenze dei clienti, si definisce un primo *business case*, si procede eventualmente a una sperimentazione o POC (*proof of concept*), si sonda il mercato e si deci-

de se passare alla fase attuativa. Il fatto di definire un processo rigoroso, non significa rifarsi ai modelli del passato che avevano tempi decisionali lunghi, si lavora in modalità *agile*, si riconosce la possibilità di commettere qualche errore da cui imparare, si decide velocemente, ma ci si assicura di guidare il cambiamento, anziché farsi trascinare da esso. Con questi processi al CSE ci si sta assicurando che l'innovazione entri nella gestione ordinaria dell'azienda, andando a permeare la pianificazione quotidiana delle attività e la prioritizzazione del portafoglio progetti. Fin dall'allocatione del *budget*, passando attraverso le fasi di *portfolio management* e arrivando alla *delivery* finale, tutti i processi aziendali sono in questo modo orientati allo sviluppo e diffusione di nuovi prodotti e servizi, sempre più in linea con le esigenze del *digital banking*. Si tratta di una vera e propria nuova impostazione, non solo tecnologica, ma metodologica e culturale. Sono stati definiti anche un nuovo piano di training dei collaboratori fissando nuovi obiettivi di formazione, volti a indirizzare due aspetti: il project management in un mondo agile e il fabbisogno di competenze fresche su nuove tecnologie e nuovi linguaggi. Si sta puntando a partnership di medio periodo con attori leader in specifici settori del mercato, in grado di integrarsi nei sistemi di CSE per un percorso di crescita e innovazione, e per creare valore. La "mission aziendale" però è rimasta inalterata: aggregare grandi volumi, per poter fare elevatissimi investimenti e fornire servizi di qualità a costi contenuti a tante Banche con i più diversificati modelli di business.

Il CSE vuole continuare ad essere protagonista della grande trasformazione in atto, anche grazie alle quattro Società del Gruppo ed alle oltre 150 Istituzioni Finanziarie Clienti e Partner.



Cinquant'anni di futuro

È l'alba di un nuovo decennio, per CSE, che da 50 anni è impegnato ad utilizzare le **nuove tecnologie** per sviluppare **soluzioni altamente innovative**, sia per creare **nuovi modelli di business** che per l'**ottimizzazione dei processi gestionali**.



CONSORZIO SERVIZI BANCARI



www.csebo.it



Vittorio Lombardi, Amministratore Delegato di CSE