



ABISERVIZI  **ABI
FORMAZIONE**

Proposte formative per la funzione Organizzazione in banca

PERCORSO PROFESSIONALIZZANTE “DIVENTA ESPERTO DI ORGANIZZAZIONE IN BANCA”

Dal 7 maggio 2024

PERCORSO “DISEGNARE L’ORGANIZZAZIONE NELLA BANCA CHE CAMBIA”

Dal 2 ottobre 2024

PERCORSO PROFESSIONALIZZANTE “DIVENTA ESPERTO DI ORGANIZZAZIONE IN BANCA”

Le conoscenze, le competenze metodologiche e gli strumenti per disegnare strutture, processi e attività in banca operando in modo innovativo, con il ricorso anche a esercitazioni, casi di studio e testimonianze bancarie. Il percorso è articolato in quattro moduli e prevede un test finale finalizzato a certificare le conoscenze acquisite

1° MODULO • 7 e 8 maggio, Milano, SpazioPola

FARE ORGANIZZAZIONE IN BANCA: L'ANALISI DI PROCESSO

2° MODULO • 28 e 29 maggio, Aula virtuale

FARE ORGANIZZAZIONE IN BANCA: PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA E DIMENSIONAMENTO

3° MODULO • 12 e 13 giugno, Aula virtuale

L'EFFICIENZA DELLA NORMATIVA INTERNA

4° MODULO • 27 giugno, Milano, SpazioPola

LE COMPETENZE TRASVERSALI PER AMPLIFICARE IL RUOLO DELLA FUNZIONE ORGANIZZAZIONE

20 settembre

TEST FINALE

PERCORSO “DISEGNARE L'ORGANIZZAZIONE NELLA BANCA CHE CAMBIA”

Metodi e strumenti per ridisegnare strutture, processi, modelli e attività nella banca che cambia, cogliendo le opportunità delle nuove sfide e individuando nuove possibilità nelle prassi quotidiane e nella digitalizzazione dei processi. Quattro i moduli, fruibili anche singolarmente.

1° MODULO • 2 e 3 ottobre, Milano, SpazioPola

APPROCCI METODOLOGICI E STRUMENTI PER L'ORGANIZZAZIONE: I TOOL

2° MODULO • 29 e 30 ottobre, Aula virtuale

L'ORGANIZZAZIONE RESILIENTE: MODELLI E STRUMENTI

3° MODULO • 13 e 14 novembre, Aula virtuale

DIGITAL TRANSFORMATION: I PASSAGGI FONDAMENTALI, LA DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI E LE NUOVE TECNOLOGIE A SUPPORTO

4° MODULO • 27 e 28 novembre, Aula virtuale

ORGANIZZARE L'INNOVAZIONE

PERCORSO PROFESSIONALIZZANTE "DIVENTA ESPERTO DI ORGANIZZAZIONE IN BANCA"

1° MODULO • 7 e 8 maggio, Milano, SpazioPola

FARE ORGANIZZAZIONE IN BANCA: L'ANALISI DI PROCESSO

► **Fare organizzazione oggi**

- La funzione organizzazione oggi

► **Gli elementi di base dell'organizzazione in banca**

- I principali modelli di strutture organizzative in banca: punti di forza e di debolezza
- Organizzazione vs governance/compliance

► **Fare analisi organizzativa in banca**

- Gli obiettivi dell'analisi organizzativa
- L'analisi delle attività
- L'analisi dei ruoli e delle responsabilità
- L'analisi delle unità organizzative
- Gli strumenti: intervista, osservazione e affiancamento, questionario, analisi delle procedure e dei flussi di lavoro

► **Analisi di processo**

- Introduzione all'analisi dei processi: perché parlare di processi, cos'è un processo
- I processi come oggetto di analisi organizzativa
- L'approccio per processi e il disegno dei processi
- La definizione e misurazione dei KPI
- La tecnologia a supporto dei processi aziendali: workflow management, business process management, project management
- La tassonomia ABI Lab dei processi bancari

► **I modelli organizzativi e la loro evoluzione verso la sostenibilità**

- I modelli organizzativi e la loro evoluzione rispetto ai pilastri ESG
- La gestione della complessità di contesto e le complicazioni organizzative da eliminare: l'organizzazione adattiva
- Modelli organizzativi abilitanti e coerenti con la transizione sostenibile: società benefit, teal, agile, olocracy

► **Business Process Management**

- Cos'è il Business Process Management (BPM)
- Gestione integrata dei processi aziendali: il ciclo di gestione dei processi, la mappa dei processi, analizzare i singoli processi
- Focus: la modellazione dei processi. La notazione BPMN2.0: illustrazione delle tecniche di mappatura, esempi ed esercitazioni pratiche
- Valutazione delle performance di processo e valutazione del funzionamento del processo
- Il BPM come approccio continuativo

PERCORSO PROFESSIONALIZZANTE "DIVENTA ESPERTO DI ORGANIZZAZIONE IN BANCA"

2° MODULO • 28 e 29 maggio, Aula virtuale

FARE ORGANIZZAZIONE IN BANCA: PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA E DIMENSIONAMENTO

► **La progettazione e lo sviluppo organizzativo**

- L'organigramma: macro-strutture, meso-strutture, microstrutture
- Le strutture organizzative: semplici ed evolute
- Il baricentro gestionale e span of control
- Le strutture organizzative: teoriche, reali e di progetto

► **Assetti organizzativi**

- La natura e la classificazione delle strutture centrali
- Le strutture centrali e la creazione di valore
- La logica della creazione di valore come strumento a supporto del dimensionamento

► **Impatto tra organizzazione e i modelli organizzativi**

- Le forti sinergie tra la circolare 285 e i modelli organizzativi 231
- Funzione organizzazione e funzioni di controllo
- Funzione organizzazione ed esternalizzazioni

► **Organisational HR**

► **Outsourcing**

- Il ruolo dell'outsourcing
- I rischi e i benefici dell'outsourcing
- L'analisi make or buy
- La scelta ed il monitoraggio nel continuo del fornitore

► **Il dimensionamento degli organici: rilevazione, analisi, monitoraggio**

- L'analisi: durata e frequenza della raccolta
- Monitoraggio continuo del funzionamento organizzativo e del dimensionamento
- Driver per il dimensionamento: processi tradizionali e processi supportati da Intelligent automation
- KPI: approccio per l'identificazione dei KPI – quali e quanti
- Benchmarking per il dimensionamento delle strutture di corporate center
- La natura delle attività svolta
- La rilevazione degli assorbimenti per attività svolta
- Costruzione di un sistema di governance, di controlli e di gestione dei rischi basato sul principio di proporzionalità

► **Approccio six sigma**

- Introduzione al six sigma
- Gli approcci DFSS e DMAIC
- Le fasi del DMAIC
- Strumenti e tecniche di supporto
- I fattori di successo dell'approccio six sigma e le maggiori difficoltà

PERCORSO PROFESSIONALIZZANTE "DIVENTA ESPERTO DI ORGANIZZAZIONE IN BANCA"

3° MODULO • 12 e 13 giugno, Aula virtuale **L'EFFICIENZA DELLA NORMATIVA INTERNA**

► **Dai processi alla normativa**

- I benefici di un approccio integrato
- Il percorso evolutivo della normativa
- Le leve di miglioramento per una normativa operativa orientata all'utente
- Accorgimenti relativi alla metodologia
- Accorgimenti relativi ai contenuti del documento
- Accorgimenti relativi alla fruizione del documento
- Le tecniche per la redazione dei principali documenti organizzativi
- La documentazione organizzativa a supporto del funzionamento operativo

► **La normativa interna: obiettivi e funzioni**

- Principali criticità e ragioni alla base dei progetti di rinnovamento
- Il processo di stesura dei testi normativi interni
- Bilanciare tempi di redazione e tempestività di informazioni

► **Digitalizzazione della documentazione interna**

- Digitalizzazione: a che punto siamo?
- Cosa si intende per «dematerializzazione» e «digitalizzazione» della documentazione?
- Strutturare i processi di digitalizzazione della documentazione interna: formazione, gestione e conservazione del documento informatico
- Il responsabile della conservazione: compiti, responsabilità e posizionamento nell'organizzazione
- Qual è il valore giuridico dei documenti informatici e delle relative firme elettroniche?
- Quali sono i vantaggi per il settore bancario?

► **Normativa di gruppo: governance e recepimento reporting e dashboard**

- Definizione e ruolo della normativa di gruppo per la 285
- Modalità di emanazione, monitoraggio recepimento e tempistiche
- Governance e strumenti a supporto
- Monitoraggio aggiornamento della normativa
- Dashboard e reporting verso le funzioni di controllo, l'Alta Direzione e l'organo sociale di controllo

► **Legal design**

- La redazione dei contratti e il Legal Design
- Obiettivi di un Legal Design contrattuale
- Esperienze di mercato
- L'impostazione contrattuale in Credem e la proposta di sperimentazione
- Sperimentazione operativa: le diverse fasi
- Alcuni tratti innovativi e un confronto pre vs post Legal Design
- I risultati dell'analisi DOXA post sperimentazione
- Numeri, note esperienziali e conclusioni

► **La trasversalità della funzione organizzazione**

- Cosa fa la funzione
- I principali modelli; accentrato, decentrato, ...
- Le competenze di un analista organizzativo
- La funzione organizzazione regista dell'innovazione,

PERCORSO PROFESSIONALIZZANTE "DIVENTA ESPERTO DI ORGANIZZAZIONE IN BANCA"

4° MODULO • 27 giugno, Milano, SpazioPola

LE COMPETENZE TRASVERSALI PER AMPLIFICARE IL RUOLO DELLA FUNZIONE ORGANIZZAZIONE

- ▶ **Come stanno evolvendo le competenze tecniche e trasversali per chi opera nella funzione organizzazione: i trend evolutivi**
- ▶ **La mappa delle competenze**
 - Analisi dinamica degli stakeholder
 - Leadership di servizio
 - Stili di gestione delle divergenze
 - Elementi o nozioni di negoziazione
 - Ostacoli alla cooperazione
 - L'assertività, situazioni che possono ridurre l'assertività, gli essenziali dell'assertività
 - L'ascolto generativo
- ▶ **Costruzione del canvas**
- ▶ **Role playing organizzazione & business**

PERCORSO

"DISEGNARE L'ORGANIZZAZIONE NELLA BANCA CHE CAMBIA"

1° MODULO • 2 e 3 ottobre, Milano, SpazioPola

APPROCCI METODOLOGICI E STRUMENTI PER L'ORGANIZZAZIONE: I TOOL

► Le principali metodologie

► L'organizzazione agile

- Modelli organizzativi agile e tradizionali a confronto
- Agile maturity model: come costruire una roadmap verso l'agilità (stuttura organizzativa, processi, strumenti, cultura e competenze)
- Agilità: caratteristica individuale o dell'organizzazione?
- L'importanza delle competenze

► Approccio agile

- Agile organization in un mondo privo di certezze
- Metodo Agile, le caratteristiche e i modelli
- Agile Organization, le caratteristiche fondamentali
- Le leve per rendere un'azienda agile
- Come passare a un modello di organizzazione Agile
- Agile e Robotica un abbinamento vincente
- Come passare ad un modello di Agile@Scale
- Principi valori e pilastri dell'Agile

► Agile PM

- Attività di gruppo: la sfida del Marshmallow
- I principi che devono guidare le iniziative gestite con l'approccio "Agile PM"
- I ruoli chiave le responsabilità nell'ambito del progetto
- I requisiti nei progetti: concetti chiave, metodologie di prioritizzazione e «user stories»
- Il ciclo di vita di un progetto

► Lean management

- Introduzione alla Lean e al Lean IT
- I principi della Lean
- «Kaizen» e strumenti di miglioramento

PERCORSO

"DISEGNARE L'ORGANIZZAZIONE NELLA BANCA CHE CAMBIA"

2° MODULO • 29 e 30 ottobre, Aula virtuale

L'ORGANIZZAZIONE RESILIENTE: MODELLI E STRUMENTI

► Elementi essenziali e ambiti dell'organizzazione resiliente

- La resilienza organizzativa: definizione e caratteristiche
- L'organizzazione resiliente non solo nelle difficoltà
- Il ciclo di vita della resilienza
- La resilienza organizzativa e le nuove sfide
- New ways of working

► Principali modelli organizzativi

- La mia organizzazione è resiliente: componenti abilitanti la resilienza
- Verso quali modelli organizzativi?
- Principali metodi di riferimento: Lean organization, Agile, Networking
- A ogni realtà il suo modello

► Resilienza operativa digitale: DORA

- Digital Operational Resilience Act (DORA: la resilienza operativa del settore finanziario dell'Unione europea)
- Gestione terze parti e monitoraggio

► DORA: la gestione dei rischi informatici derivanti da terzi

- Novità introdotte dal Regolamento DORA in ambito Terze Parti
- Politica sui servizi ICT prestati da fornitori terzi
- Registro delle informazioni relative agli accordi contrattuali sull'uso dei servizi ICT da fornitori terzi.
- Modello di TPRM
- Esempio di applicazione di verifiche sui fornitori

► Gli strumenti dell'organizzazione resiliente: focus sui processi abilitanti, lo smart working

- Dallo Smart Working ai New Ways of Working: ripensare l'organizzazione del lavoro per la nuova normalità
- Le sfide per l'organizzazione, i team e le persone
- Esempi e casi di studio
- Come impostare un progetto di definizione dei New Ways of Working
- Progettare le nuove Employee Experience: Hybrid Team Canvas

► I modelli organizzativi e la loro evoluzione verso la sostenibilità

- I modelli organizzativi e la loro evoluzione rispetto ai pilastri ESG
- La gestione della complessità di contesto e le complicazioni organizzative da eliminare: l'organizzazione adattiva
- Modelli organizzativi abilitanti e coerenti con la transizione sostenibile: società benefit, teal, agile, olocracy.

PERCORSO

"DISEGNARE L'ORGANIZZAZIONE NELLA BANCA CHE CAMBIA"

3° MODULO • 13 e 14 novembre, Aula virtuale

DIGITAL TRANSFORMATION: I PASSAGGI FONDAMENTALI, LA DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI E LE NUOVE TECNOLOGIE A SUPPORTO

► **Generative AI**

- Cos'è la Generative AI: definizione, panoramica e differenza con altre forme di AI
- Uno sguardo al mercato: gli investimenti sulle startup di Generative AI
- Opportunità e casi di applicazione della Generative AI nel mondo bancario
- L'impatto atteso sul mondo del lavoro
- Il panorama normativo: cenni a AI Act e ISO 42001
- AI Strategy: da dove partire per implementare l'AI (generativa e non)
- Dialogare con la GenAI: sessione interattiva per costruzione di prompt efficaci

► **La digitalizzazione dei processi**

- La digitalizzazione dei processi di relazione con la clientela
- Focus sul digital onboarding
- Il provvedimento di Banca d'Italia
- Digitalizzazione dei processi delle funzioni di controllo: l'impatto delle evoluzioni tecnologiche nei percorsi di digitalizzazione

► **La sfida della corporate digital responsibility**

- Cosa significa e perché sarà decisiva nei prossimi anni
- Dilemmi etici e paradossi dell'Intelligenza Artificiale
- I tentativi di definire un framework etico per l'IA
- La CDR come un problema di decision making: strumenti e possibili iniziative a supporto
- AI Act e compliance: overview sullo strumento capAI

► **Le tecnologie per il governo dei processi**

- La gestione dell'automazione di un contesto di maturità
- L'orchestrazione dei processi
- Nuove logiche di monitoraggio

► **Impatto delle nuove tecnologie sulle persone**

- Le nuove tecnologie e l'evoluzione dei mestieri e delle competenze
- Il ruolo chiave delle soft skill
- Logiche di collaborazione interaziendali in uno scenario di nuove tecnologie

► **Oltre l'hype della robotica: il governo della process automation**

- La Robotic Process Automation (RPA) Strumenti di automazione di task ripetitivi «semplici» e rule-based e il contributo dell'intelligenza artificiale
- Come governare un modello operativo ibrido tra esigenze di automazione focus sull'approccio end to end

► **Process mining: il gemello digitale dei processi bancari**

- Process Mining: cos'è il "gemello digitale" dei processi bancari
- Efficienza dei processi, Customer Experience e compliance normativa: i diversi benefici del process mining
- Process mining come leva del cambiamento – il monitoraggio continuo
- Process mining e l'impatto sulle persone:
- Strumenti di Data preparation, Process mining e Process analytics Intelligence
- Process mining come abilitatore della Robotic Process Automation (RPA)
- Esperienze di utilizzo sui processi bancari interni e verso il cliente

PERCORSO

"DISEGNARE L'ORGANIZZAZIONE NELLA BANCA CHE CAMBIA"

4° MODULO • 27 e 28 novembre, Aula virtuale

ORGANIZZARE L'INNOVAZIONE

► **La corporate innovation**

- Cosa vuol dire fare innovazione?
- Le dimensioni d'innovazione
- Le tipologie di innovazione

► **La gestione organizzativa dell'innovazione**

- I modelli e gli approcci per favorire e accelerare l'innovazione: l'Open Innovation e la Corporate Entrepreneurship
- Open Innovation: strumenti ed azioni
- Corporate Entrepreneurship: favorire la diffusione dell'imprenditorialità
- La gestione organizzativa dell'innovazione

► **Governare e gestire l'innovazione**

- Come implementare un modello di governance dell'innovazione
- Gli "ingredienti" del modello di gestione dell'innovazione

► **Organizzazione e innovazione**

- Perché è importante che l'organizzazione partecipi al ciclo di innovazione

► **Pianificazione strategica e future studies**

- L'evoluzione dell'innovazione alla luce dei "future studies"
- Dal Forecasting al foresight

► **Le metodologie per l'innovazione**

- Introduzione alle metodologie per l'innovazione
- I principi del Design Thinking
- Ambiti di applicazione del Design Thinking: da metodo per la risoluzione creativa di problemi a strumento di cambiamento culturale
- I principi della Lean Startup: il valore della sperimentazione

► **Ingaggiare e coinvolgere le persone nell'innovazione: il change management**

- Cos'è il cambiamento e perché la sua gestione è sempre più importante per le imprese e gli individui
- Le persone di fronte al cambiamento
- Un possibile framework per la gestione del cambiamento organizzativo: il modello di Kotter
- L'innovazione digitale e le possibili "leve" (allineamento organizzativo, comunicazione interna, formazione) per la gestione del cambiamento