



Proposte formative per la funzione Organizzazione in banca

# **DIVENTA ESPERTO DI ORGANIZZAZIONE IN BANCA**

---

## **DISEGNARE L'ORGANIZZAZIONE NELLA BANCA CHE CAMBIA**

PROGRAMMA

Aula virtuale - Milano, SpazioPola, Via Pola 9

## IL CALENDARIO DEI PERCORSI

### 1 PERCORSO PROFESSIONALIZZANTE DIVENTA ESPERTO DI ORGANIZZAZIONE IN BANCA



**Fare organizzazione in banca: l'analisi di processo**  
6 e 7 giugno 2023 - *Aula virtuale*



**Fare organizzazione in banca: progettazione organizzativa e dimensionamento**  
20 e 21 giugno 2023 - *Aula virtuale*



**L'efficienza della normativa interna**  
26 e 27 giugno 2023 - *Aula virtuale*



**Le competenze trasversali per amplificare il ruolo della funzione organizzazione**  
4 luglio 2023 - *Milano, SpazioPola, Via Pola 9*



**27 Settembre 2023 - *Aula virtuale***

### 2 PERCORSO FORMATIVO DISEGNARE L'ORGANIZZAZIONE NELLA BANCA CHE CAMBIA



**L'organizzazione resiliente: modelli e strumenti**  
19 e 20 ottobre 2023 - *Aula virtuale*



**Digital Transformation: i passaggi fondamentali, la digitalizzazione dei processi e le nuove tecnologie a supporto**  
7 e 8 novembre 2023 - *Aula virtuale*



**Organizzare l'innovazione**  
21 e 22 novembre 2023 - *Aula virtuale*



**Approcci metodologici e strumenti per l'organizzazione**  
4 e 5 dicembre 2023 - *Milano, SpazioPola, Via Pola 9*

# 1 PERCORSO PROFESSIONALIZZANTE DIVENTA ESPERTO DI ORGANIZZAZIONE IN BANCA

## 1° MODULO • FARE ORGANIZZAZIONE IN BANCA: L'ANALISI DI PROCESSO

(6 e 7 giugno 2023)

### ► Fare organizzazione oggi

- L'organizzazione oggi...
- Fare organizzazione in banca oggi: dai fondamentali alle attività di frontiera

### ► 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

### ► Analisi di processo

- Introduzione all'analisi dei processi
- I processi come oggetto di analisi organizzativa
- L'approccio per processi e il disegno dei processi
- La relazione tra obiettivi, attività, funzioni, ruoli e processi,
- La definizione e misurazione dei KPI
- La tecnologia a supporto dei processi aziendali
- La tassonomia ABI Lab dei processi bancari

### ► 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

### ► Introduzione al Process mining

- Le analisi di processo abilitate dal Process mining
- Process mining come leva del cambiamento – il monitoraggio continuo come elemento fondante del cambiamento
- Process mining e l'impatto sulle persone:
  - Process mining, nuovi modi di lavorare e competenze delle persone
  - Process mining e sistemi di performance management
- Focus su alcuni strumenti utili alle attività di preparazione dei dati, Process mining e Process analytics Intelligence
- Process mining come abilitatore dell'RPA
- Esperienze di utilizzo

### ► Esercitazione

# 1 PERCORSO PROFESSIONALIZZANTE DIVENTA ESPERTO DI ORGANIZZAZIONE IN BANCA

## 2° MODULO • FARE ORGANIZZAZIONE IN BANCA: PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA E DIMENSIONAMENTO *(20 e 21 giugno 2023)*

---

### ► La progettazione e lo sviluppo organizzativo

- Variabili e parametri di progettazione organizzativa
- Esempi di progettazione organizzativa
- Le strutture organizzative alternative: modelli semplici (struttura elementare, funzionale, divisionale, geografica)
- L'ambiente organizzativo
- L'ambiente organizzativo e la sua incertezza: la crisi del modello gerarchico-funzionale
- L'adattamento all'incertezza ambientale
- Le strutture organizzative alternative: modelli evoluti (struttura funzionale modificata, matriciale, per progetti, per processi)
- Modelli organizzativi tradizionali ed evolutivi a confronto. Overview su: Lean, Six sigma, Agile
- Benchmarking interno tra processi, strutture, uffici, ruoli per identificare best practice
- Grado di concentrazione/dispersione di attività tra le persone e rischi legati alla dipendenza da singole risorse

### ► 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

### ► Dimensionamento strutture

- Modalità di calcolo dei dimensionamenti
- Tecniche a confronto
- Impatti e manutenzione nel tempo

# 1 PERCORSO PROFESSIONALIZZANTE DIVENTA ESPERTO DI ORGANIZZAZIONE IN BANCA

## 3° MODULO • L'EFFICIENZA DELLA NORMATIVA INTERNA (26 e 27 giugno 2023)

### ► **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: struttura; associazione ai processi; utilizzo dei flow chart; visualizzazione
- Accorgimenti relativi alla fruizione del documento: navigabilità; profilazione dei contenuti; modalità di diffusione
- 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

### ► **La documentazione organizzativa in banca**

- La gerarchia della documentazione e della normativa interna
- I principali documenti organizzativi
- Le tecniche per la redazione dei principali documenti organizzativi
- Il link tra compliance e organizzazione

### ► **Normativa di gruppo: governance e recepimento**

- Definizione e ruolo della normativa di gruppo per la 285
- Modalità di emanazione, monitoraggio recepimento e tempistiche
- Governance e strumenti a supporto

### ► **Reporting e dashboard**

- Monitoraggio aggiornamento normativa
- Dashboard e reporting verso le funzioni di controllo, l'Alta Direzione e l'organo sociale di controllo

### ► **Legal design**

- L'introduzione del legal design in banca
  - La spinta normativa verso l'adozione di metodologie di legal design
  - Le applicazioni: progettazione di procedure, scrittura di norme produzione di materiali informativo
  - Il processo di legal design: gli strumenti per orientarsi tra journey map e personas
  - Legal drafting: la rilevanza delle immagini e dei nudges
  - Dalla scrittura all'accettazione: la User experience di un contratto
  - Legal compliance designed: come cambia il legal design se il cliente è interno o esterno
  - La delineazione di un nuovo profilo di competenza

### ► **Digitalizzazione della documentazione interna**

- Cosa si intende per «dematerializzazione» e «digitalizzazione» della documentazione?
- Strutturare i processi di digitalizzazione della documentazione interna: formazione, gestione e conservazione
- Qual è l'implicazione giuridica dei rispettivi processi?
- Quali sono i vantaggi?

# 1 PERCORSO PROFESSIONALIZZANTE DIVENTA ESPERTO DI ORGANIZZAZIONE IN BANCA

## 4° MODULO • LE COMPETENZE TRASVERSALI PER AMPLIFICARE IL RUOLO DELLA FUNZIONE ORGANIZZAZIONE *(4 luglio 2023)*

---

- ▶ **Come stanno evolvendo le competenze tecniche e trasversali per chi opera nella funzione organizzazione: i trend evolutivi**
- ▶ **Laboratorio in sottogruppi**
- ▶ **Il golden circle dell'organizzazione**
- ▶ **La costruzione della mappa delle competenze**
  - Autoefficacia nella gestione di problemi complessi
  - Le competenze in evoluzione
  - Le competenze strategiche
- ▶ **Laboratorio in sottogruppi**
- ▶ **Definire un bilancio delle competenze**
- ▶ **Le competenze comunicative**

## 2 PERCORSO FORMATIVO DISEGNARE L'ORGANIZZAZIONE NELLA BANCA CHE CAMBIA

### 1° MODULO • L'ORGANIZZAZIONE RESILIENTE: MODELLI E STRUMENTI

(19 e 20 ottobre 2023)

#### ► Elementi essenziali e ambiti della resilienza organizzativa

- La resilienza in ambito aziendale, manageriale e organizzativo
- Dalla definizione di organizzazione alla resilienza organizzativa: le caratteristiche dell'organizzazione resiliente
- Focus sulla business continuity
- Organizational Resilience Framework: elementi essenziali e ambiti della resilienza organizzativa
- La tassonomia di modelli e strumenti

#### ► I modelli organizzativi e la loro evoluzione

- L'organizzazione adattiva
  - Tecnologia, processi e comportamenti
- L'organizzazione sostenibile
  - La sostenibilità interna
  - Il processo della sostenibilità: i ruoli e i compiti degli organi aziendali e le diverse funzioni coinvolte
  - La definizione dei modelli operativi per l'impianto della sostenibilità del business bancario
  - Il valore della funzione sostenibilità in banca: evoluzione del ruolo e introduzione dei principali ambiti di lavoro della funzione
- Ripensare l'organizzazione: dal modello organizzativo all'ecosistema
- Verso quali modelli organizzativi?
- Principali metodi di riferimento: Lean organization, Agile, Networking

#### ► New ways of working

- Dallo Smart Working ai New Ways of Working: ripensare l'organizzazione del lavoro per una nuova normalità
- Esempi e casi di studio
- Progettare le nuove Employee Experience: attività interattiva
- Trasformazione dei processi, delle relazioni e dei riflessi su ruoli e competenze
- Engagement nel lavoro ibrido
- Il modello di upskilling in un'organizzazione adattiva

#### ► Purpose

- Le organizzazioni purpose driven: vantaggi e step di realizzazione

## 2 PERCORSO FORMATIVO DISEGNARE L'ORGANIZZAZIONE NELLA BANCA CHE CAMBIA

### 2° MODULO • **DIGITAL TRANSFORMATION: I PASSAGGI FONDAMENTALI, LA DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI E LE NUOVE TECNOLOGIE A SUPPORTO**

(7 e 8 novembre 2023)

#### ► **Elementi essenziali e ambiti di digital transformation e digitalizzazione dei processi**

- Introduzione alla digital transformation
- Ambiti della digital transformation e passaggi fondamentali
- Processi interni e produttività: le sfide poste dalla transizione
- La trasformazione dei processi operativi in ottica digitale
- L'analisi di processo preliminare
- La regolamentazione sottesa
- Semplificazione della normativa: un modo innovativo di fruizione in ottica digitale

#### ► **Le iniziative di digital performance improvement (DPI)**

- Le leve a disposizione della DPI

#### ► **La digitalizzazione dei processi**

- Gli ambiti di applicazione
- Focus on - La digitalizzazione dei processi di relazione con la clientela: opportunità e rischi della digital onboarding
- Focus on - Digitalizzazione dei processi delle funzioni di controllo

#### ► **Integrazione e prospettive delle tecnologie**

- La gestione dell'automazione di un contesto di maturità
- Dall'automazione alla governance dei dati in ottica industriale
- Impatto delle nuove tecnologie sulle persone: da operatore a controller
- Nuove logiche di monitoraggio

#### ► **Le tecnologie a supporto dei processi**

- Il ruolo dei dati a supporto dei processi

#### ► **La Process Automation e la Robotic Process Automaton (RPA)**

- La Robotic Process Automation (RPA)
- Strumenti di automazione di task ripetitivi "semplici" e rule-based
- Come implementare RPA in pratica (hands-on exercises e confronto)
- Soluzioni che utilizzano tecniche di Artificial Intelligence (AI): comprendere ed elaborare fonti informative non strutturate e rispondere al contesto in modo adattivo
- Valutazione e scelta degli investimenti in tecnologie innovative
- Dalle buzzword alle competenze
- Esperienze e lesson learned
- L'adozione dell'Agile nel modello di sviluppo della Robotica
- Gestione industriale dei Robot



## 2 PERCORSO FORMATIVO DISEGNARE L'ORGANIZZAZIONE NELLA BANCA CHE CAMBIA

### 3° MODULO • **ORGANIZZARE L'INNOVAZIONE** (21 e 22 novembre 2023)

---

#### ► **La Corporate Innovation**

- Cosa vuol dire fare innovazione?
- I gradienti dell'innovazione
- Le dinamiche d'innovazione
- I miti dell'innovazione
- L'InnoFormula
- I driver della Corporate Innovation

#### ► **Le strutture organizzative dell'innovazione**

- La governance della corporate innovation
- L'area innovazione e la sua organizzazione
- La formula dell'Innovation + Management
- L'architettura dell'innovazione in azienda
- Il processo d'innovazione
- La gestione del portafoglio di innovazione
- Gli strumenti a supporto del processo d'innovazione
- Le best practice nazionali e internazionali
- I contact point dell'Innovation Officer
- La gestione del processo di innovazione
- Persone, Cultura Aziendale e Attitudine nelle decisioni
- I Key Innovation Performance Index
- Organizzare l'innovazione

#### ► **Il progetto di innovation management**

- Il progetto di Innovation management
- La scelta delle caratteristiche del modello di innovazione
- Le metodologie più diffuse

#### ► **La gestione organizzativa dell'innovazione**

- La gestione organizzativa dell'innovazione
- Elementi organizzativi di open innovation
- Le leve alla base dell'open innovation
- I fattori limitanti dell'open innovation
- Strategie di contaminazione proveniente dall'esterno: la collaborazione con fintech e start up

#### ► **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
- Il modello di Lewin: scongelamento, trasformazione e ricongelamento
- Un possibile framework per la gestione del cambiamento organizzativo: il modello di Kotter
  - Overview sulle fasi
  - Comunicare la Vision e creare coinvolgimento: gli Stakeholder e la loro mappatura ai fini del loro "ingaggio"
  - Incentivare la partecipazione degli individui al cambiamento: le resistenze al cambiamento
- L'innovazione digitale e le possibili "leve" (allineamento organizzativo, comunicazione interna, formazione) per la gestione del cambiamento
- Esercitazione

## 2 PERCORSO FORMATIVO DISEGNARE L'ORGANIZZAZIONE NELLA BANCA CHE CAMBIA

### 4° MODULO • **APPROCCI METODOLOGICI E STRUMENTI PER L'ORGANIZZAZIONE**

(4 e 5 dicembre 2023)

#### ► **Agile e Lean**

- Cosa sono e perché usarle

#### ► **Approccio agile**

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

#### ► **Lean IT Management**

- Introduzione alla Lean e al Lean IT
- L'approccio centrato sul cliente
- La value stream map
- Definire gli obiettivi di valore e misurare le performance
- Gli aspetti e gli strumenti organizzativi per implementare il lean IT
- Strutture Problem Solving
- Punti aperti nei contesti Lean

#### ► **DevOps Collaboration Simulation Game**

- Il Business Game permette di sperimentare come l'adozione dei principi Lean e DevOps possano risolvere problematiche che si manifestano all'interno dell'organizzazione.
- Obiettivo del Business Game è quello di:
  - far comprendere la cultura e i comportamenti tipici di un ambiente DevOps
  - scoprire come, attraverso il DevOps il team possa diventare più efficiente ed efficace
  - sperimentare come implementare i principi DevOps all'interno dell'organizzazione
  - verificare i benefici dell'adozione del DevOps

#### ► **Teal Organization**

#### ► **Lean Six Sigma**