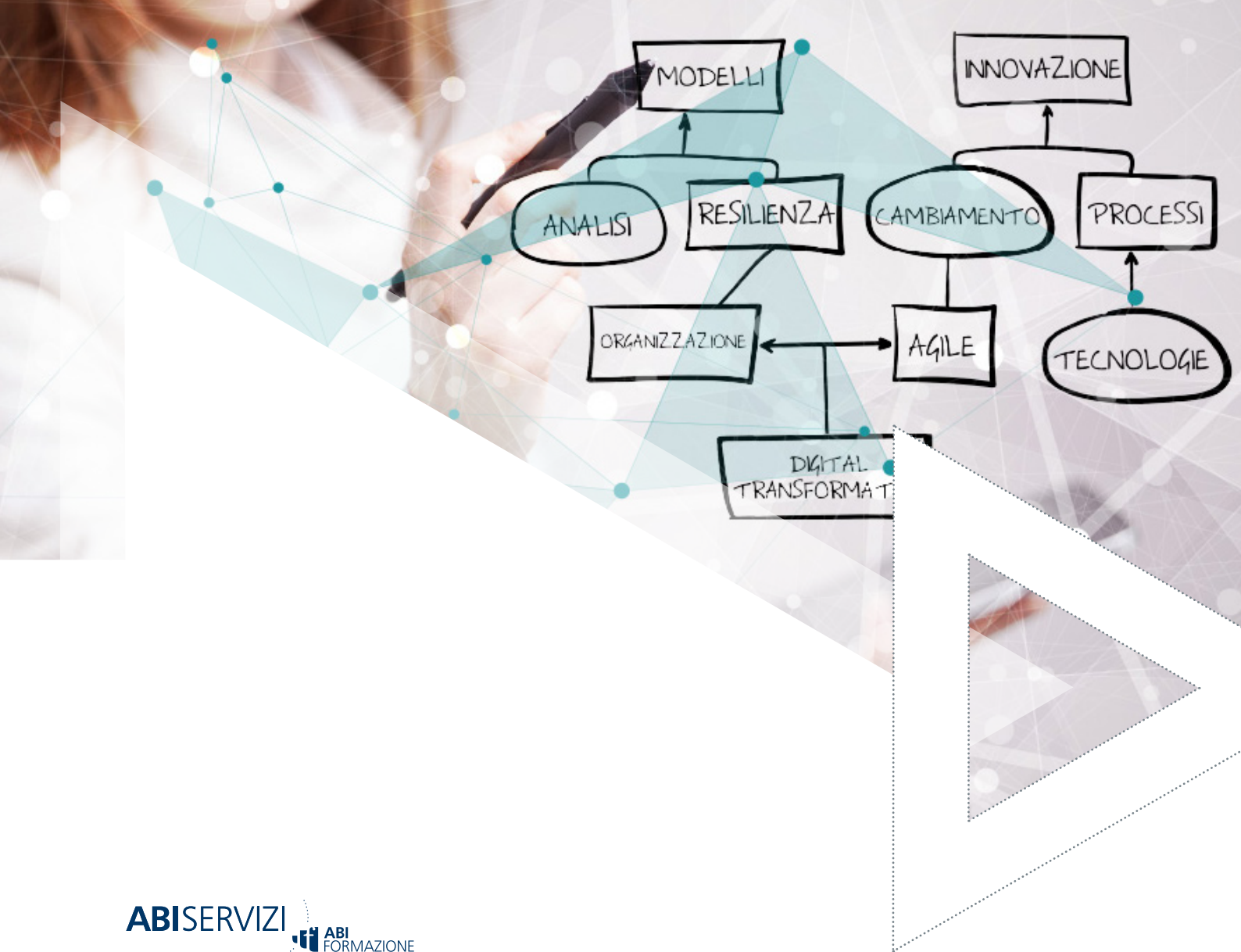




ABISERVIZI  **ABI FORMAZIONE**

L'offerta formativa
per la Funzione Organizzazione

I FONDAMENTALI DELL'ORGANIZZAZIONE IN BANCA DISEGNARE L'ORGANIZZAZIONE NELLA BANCA CHE CAMBIA

SCHEMA DI STRUTTURA

PREMESSA

Le organizzazioni secondo Herbert Simon si compongono di due parti. Nella prima risiede tutto ciò che abbiamo affrontato nel passato (o altri hanno affrontato e ce lo hanno tramandato) e che possiamo programmare, ovvero anticipare e strutturare in modo da poter essere svolto nel modo migliore possibile., La seconda è relativa a tutto ciò che si trova oltre la “frontiera”: il non programmato.

La circostanza del mondo attuale è quella in cui il bilanciamento dell’attenzione tra le due dimensioni si sta spostando sempre di più su questo secondo aspetto. La crisi pandemica ha infatti accelerato i processi di innovazione e trasformazione digitale, riportando al centro delle strategie l’organizzazione, **richiedendo a chi vi opera una solida base di conoscenze e capacità di base unite al saper gestire la complessità, trovando un punto di equilibrio dinamico tra ordine e caos.**

I PERCORSI FORMATIVI

I percorsi formativi dedicati alla Funzione Organizzazione si propongono di soddisfare queste esigenze, offrendo a chi opera nelle funzioni organizzazione solide conoscenze, ma anche metodi e strumenti per **analizzare e organizzare la banca del futuro** che è già presente e promuovere l’organizzazione dei processi di innovazione.

L’offerta si articola in due percorsi, disegnati per rispondere alle esigenze di figure professionali junior e specialistiche, coinvolte nei processi di riprogettazione organizzativa e innovazione:



A ciascun percorso si affiancano moduli verticali, che forniscono competenze specialistiche su processi critici o in evoluzione.



IL CALENDARIO DEI PERCORSI

1 PERCORSO FORMATIVO I FONDAMENTALI DELL'ORGANIZZAZIONE IN BANCA

1° MODULO
24 maggio

Fare organizzazione in banca

2° MODULO
25-26-27
maggio

**Analisi di processo, progettazione
organizzativa e dimensionamento**

3° MODULO
7 giugno

L'efficienza della normativa interna

MODULO VERTICALE

Project management – I fondamentali

2 PERCORSO FORMATIVO DISEGNARE L'ORGANIZZAZIONE NELLA BANCA CHE CAMBIA

1° MODULO
16-17 giugno

**L'organizzazione resiliente:
modelli e strumenti**

2° MODULO
24-25 giugno

**Digital transformation:
i passaggi fondamentali,
la digitalizzazione dei processi
e le nuove tecnologie a supporto**

3° MODULO
1-2 luglio

Organizzare l'innovazione

4° MODULO
14-15
settembre

**Approcci metodologici e strumenti
per l'organizzazione**

MODULI VERTICALI

- **Project management agile**
- **Project management avanzato**
- **Conoscere e progettare
un'organizzazione agile**

1 PERCORSO FORMATIVO I FONDAMENTALI DELL'ORGANIZZAZIONE IN BANCA

1° MODULO • FARE ORGANIZZAZIONE IN BANCA (24 maggio 2021)

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: intervista, osservazione e affiancamento, questionario, analisi delle procedure e dei flussi di lavoro

2° MODULO • ANALISI DI PROCESSO, PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA E DIMENSIONAMENTO (25-26-27 maggio 2021)

Analisi di processo	- Introduzione all'analisi dei processi: perché parlare di processi, cos'è un processo - La tassonomia ABI Lab dei processi bancari - 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: workflow management, business process management, project management
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
Analisi di processo	I processi come driver per le analisi di conformità e la gestione dei rischi
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

1 PERCORSO FORMATIVO I FONDAMENTALI DELL'ORGANIZZAZIONE IN BANCA

La progettazione e lo sviluppo organizzativo

- Variabili e parametri di progettazione organizzativa
 - Micro-struttura: divisione e specializzazione del lavoro per la progettazione delle posizioni
 - Dalla micro alla macro-struttura
 - Differenziazione e integrazione
 - Gerarchia, delega e decentramento decisionale
 - Meccanismi di collegamento/coordinamento orizzontali
- Esempi di progettazione organizzativa
- Le strutture organizzative alternative: modelli semplici (struttura elementare, funzionale, divisionale, geografica)
- L'ambiente organizzativo e la sua incertezza: la crisi del modello gerarchico-funzionale
- L'ambiente organizzativo
- L'adattamento all'incertezza ambientale
- Le strutture organizzative alternative: modelli evoluti (struttura funzionale modificata, matriciale, per progetti, per processi)
- 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
- Testimonianza aziendale
- La classificazione delle strutture centrali in base alle attività svolte
- 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
- Le esternalizzazioni infra gruppo e extra gruppo alla luce degli ultimi aggiornamenti della Circolare 285/2013
- Impatti operativi nella costruzione di un modello delle esternalizzazioni in relazione alle dimensioni del gruppo o di un sistema di tutela istituzionale



1 PERCORSO FORMATIVO I FONDAMENTALI DELL'ORGANIZZAZIONE IN BANCA

3° MODULO • L'EFFICIENZA DELLA NORMATIVA INTERNA (7 giugno 2021)

La documentazione organizzativa in banca

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

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 informazione

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



2 PERCORSO FORMATIVO DISEGNARE L'ORGANIZZAZIONE NELLA BANCA CHE CAMBIA

1° MODULO • L'ORGANIZZAZIONE RESILIENTE: MODELLI E STRUMENTI (16-17 giugno 2021)

Elementi essenziali e ambiti della resilienza organizzativa

- La resilienza in ambito aziendale, manageriale e organizzativo: come l'essere resilienti può trasformare difficoltà in opportunità
- Dalla definizione di organizzazione alla resilienza organizzativa: le caratteristiche dell'organizzazione resiliente
- Organizational Resilience Framework: elementi essenziali e ambiti della resilienza organizzativa
- I meccanismi gestionali
- La "ripresa resiliente"

I modelli

- I modelli organizzativi e la loro evoluzione
- L'organizzazione adattiva
 - Tecnologia, processi e comportamenti
- L'organizzazione sostenibile
 - La sostenibilità interna
- Ripensare l'organizzazione: dal modello organizzativo all'ecosistema
- Verso quali modelli organizzativi?
- Principali metodi di riferimento: Lean organization, Agile, Networking, WCB
- I nuovi rischi dell'organizzazione adattiva
- Focus sulla business continuity

Gli strumenti

- Lo Smart Working post pandemia: ripensare l'organizzazione del lavoro per una nuova normalità
- Smart Working Monitoring: valutare il successo di un progetto di Smart Working con una dashboard di KPI di monitoraggio
- Smart Leadership e Results Driven Management: come cambia il ruolo del Manager per ingaggiare le proprie persone in un approccio di miglioramento continuo delle modalità di lavoro
- Trasformazione dei processi, delle relazioni e dei riflessi su ruoli e competenze
- Engagement nel lavoro ibrido
- Come cambia il processo di apprendimento
- Il modello di upskilling in un'organizzazione adattiva
- La Comunicazione trasparente



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 (24-25 giugno 2021)

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
- Il driver della compliance normativa e della customer centricity
- L'analisi di processo preliminare
- La regolamentazione sottesa

Le iniziative di Digital Performance Improvement (DPI)

- Le leve a disposizione della DPI

La digitalizzazione dei processi

- La digitalizzazione dei processi di relazione con la clientela: focus sul digital onboarding
- Digitalizzazione dei processi delle funzioni di controllo: l'importanza del cloud nella digitalizzazione

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

Le tecnologie a supporto dei processi

- La gestione dell'automazione di un contesto di maturità
- Dall'automazione alla governance dei dati in ottica industriale
- Intelligenza artificiale per l'intelligent automation



2 PERCORSO FORMATIVO DISEGNARE L'ORGANIZZAZIONE NELLA BANCA CHE CAMBIA

3° MODULO • ORGANIZZARE L'INNOVAZIONE (1-2 luglio 2021)

Le strutture organizzative dell'innovazione

- Cosa vuol dire fare innovazione?
- I modelli di governance dell'innovazione
- I meccanismi di coordinamento tra business e innovazione
- Il processo di innovazione e le sue fasi
- Il ruolo delle funzioni di staff nel processo di innovazione
- Ruoli e competenze nell'innovazione
- La progettazione di "dream team" di innovazione
- I processi e l'organizzazione della gestione della leva digitale
- I principi organizzativi del Demand, del Delivery, del Service Mgmt, della governance della CyberSecurity e della gestione dei fornitori
- Organizzare l'innovazione: funzione innovazione e organizzazione a confronto

Open innovation

- I principi dell'open innovation (apertura, inclusività, design thinking, sperimentazione)
- Il monitoraggio e la misurazione dell'open innovation
- 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



2 PERCORSO FORMATIVO DISEGNARE L'ORGANIZZAZIONE NELLA BANCA CHE CAMBIA

4° MODULO • APPROCCI METODOLOGICI E STRUMENTI PER L'ORGANIZZAZIONE (14-15 settembre 2021)

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

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

Approccio Lean

- Lean Organization
 - Principali caratteristiche
 - Come applicare i principi lean alla gestione dei progetti e avviare la lotta agli sprechi

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



RELATORI

Stefano Aiello, Senior Partner **Partners4Innovation**

Bid Company (*invitato a partecipare*)

Stefano Boccardi, Head of World Class Manufacturing Program **BNL Gruppo BNP Paribas**

Elisabetta Burei, Senior Manager Demand&Project **CheBanca! Gruppo Mediobanca**

Andrea Cavallaro, Senior Manager **Partners4Innovation**

Valerio D'Amico, Automation Specialist **BNL Gruppo BNP Paribas**

Angelo D'Arcangeli, Responsabile Processi di Gruppo e Modelli **Iccrea Banca**

Maria Cristina Daga, Associate Partner **Partners4Innovation**

Danila De Pascale, Partner Financial Services **KPMG**

Gabriele Faggioli, CEO **Partners4Innovation**

Barbara Filippella, Responsabile Settore Sviluppo Competenze **ABIFormazione**

Luca Flecchia, Specialista Process Mining e Machine Learning **Partners4Innovation**

Andrea Gaschi, Associate Partner **Partners4Innovation**

Vania Govoni, Responsabile Servizio Process Management **BPER Banca** (*invitata a partecipare*)

Giuliana Grassia, Direttore Organizzazione **CheBanca! Gruppo Mediobanca**

Carlo Guzzone, Responsabile Centro di Competenza Robotica **BNL Gruppo BNP Paribas**

Emanuele Madini, Associate Partner **Partners4Innovation**

Fabrizio Maimone, Docente di Organizzazione Aziendale **LUMSA**

Giovanni Mazzapioda, Research Analyst **ABI Lab**

Demetrio Migliorati, Head of Innovation Department of Innovability & Value Strategy **Banca Mediolanum**

Deborah Monaco, Associate Partner **Partners4Innovation**

Giulio Murri, Coordinatore Digital Transformation **ABI Lab**

Ivan Ortenzi, Chief Innovation Evangelist **BIP**

Mauro Piermenotti, Docente Processi, Sviluppo Organizzativo e Change **MIP**

Diego Piovan, Partner **Deloitte**

Piero Piperno, Senior Analyst **ABI Lab**

Marco Planzi, Associate Partner **Partners4Innovation**

Pierluigi Pluviano, Director **Nexen**

Marco Pozzoni, Associate Partner **Partners4Innovation**

Matteo Rossanigo, Head of Group Organization **Sella Group**

Marco Rotoloni, Coordinatore IT & Operations e Intelligenza Artificiale **ABI Lab**

Graziano Santarelli, Head of ACE e WCB Competence Center **BNL Gruppo BNP Paribas**

Luca Solari, Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale **Università degli Studi di Milano**

Andrea Tabladini, Partner **KPM**

Ivano Traina, Financial Business Trainer, Controller Pianificazione e Controllo

Claudio Vancheri, Specialist Organizzazione e Processi **Nexen**

Paola Zonca, Responsabile dei Processi di Governo e Supporto Organizzazione **CheBanca! Gruppo Mediobanca**

