



**ABISERVIZI**  **ABI FORMAZIONE**

L'offerta formativa 2022  
per la funzione Organizzazione

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

SCHEMA DI STRUTTURA

## IL CALENDARIO DEI PERCORSI

### 1 PERCORSO FORMATIVO I FONDAMENTALI DELL'ORGANIZZAZIONE IN BANCA

- 
**1° MODULO**  
5 aprile  
**Fare organizzazione in banca**
- 
**2° MODULO**  
12-13-14 aprile  
**Analisi di processo, progettazione organizzativa e dimensionamento**
- 
**3° MODULO**  
29 aprile  
**L'efficienza della normativa interna**

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

- 
**1° MODULO**  
5-6 maggio  
**L'organizzazione resiliente: modelli e strumenti**
- 
**2° MODULO**  
19-20 maggio  
**Digital transformation: i passaggi fondamentali, la digitalizzazione dei processi e le nuove tecnologie a supporto**
- 
**3° MODULO**  
6-7 giugno  
**Organizzare l'innovazione**
- 
**4° MODULO**  
14-15 giugno  
**Approcci metodologici e strumenti per l'organizzazione: i tool**

#### MODULI DI APPROFONDIMENTO

- L'evoluzione dei modelli organizzativi
- Strumenti di program management

# 1 PERCORSO FORMATIVO I FONDAMENTALI DELL'ORGANIZZAZIONE IN BANCA

## 1° MODULO • FARE ORGANIZZAZIONE IN BANCA (5 aprile 2022)

<b>Fare organizzazione oggi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organizzazione oggi...</li> <li>• Fare organizzazione in banca oggi: dai fondamentali alle attività di frontiera</li> </ul>
<b>Fare analisi organizzativa in banca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I principali modelli di strutture organizzative in banca: punti di forza e di debolezza</li> <li>• Gli obiettivi dell'analisi organizzativa</li> <li>• L'analisi delle attività</li> <li>• L'analisi dei ruoli e delle responsabilità</li> <li>• L'analisi delle unità organizzative</li> <li>• Gli strumenti: intervista, osservazione e affiancamento, questionario, analisi delle procedure e dei flussi di lavoro</li> <li>• Organizzazione vs governance/compliance</li> </ul>

## 2° MODULO • ANALISI DI PROCESSO, PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA E DIMENSIONAMENTO (12-13-14 aprile 2022)

<b>Analisi di processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduzione all'analisi dei processi: perché parlare di processi, cos'è un processo</li> <li>• La tassonomia ABI Lab dei processi bancari</li> <li>• I processi come oggetto di analisi organizzativa</li> <li>• L'approccio per processi e il disegno dei processi</li> <li>• La relazione tra obiettivi, attività, funzioni, ruoli e processi,</li> <li>• La definizione e misurazione dei KPI</li> <li>• Centralità dei processi nella gestione del cambiamento</li> <li>• BPM e BPR: caratteristiche, vantaggi e limiti</li> </ul>
<b>Business Process Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cos'è il Business Process Management (BPM)</li> <li>• Gestione integrata dei processi aziendali: il ciclo di gestione dei processi, la mappa dei processi, analizzare i singoli processi</li> <li>• Focus: la modellazione dei processi. La notazione BPMN2.0: illustrazione delle tecniche di mappatura, esempi ed esercitazioni pratiche</li> <li>• Valutazione delle performance di processo e valutazione del funzionamento del processo</li> <li>• Il BPM come approccio continuativo</li> </ul>
<b>La relazione tra la funzione organizzazione e le funzioni di controllo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I processi come driver per le analisi di conformità e la gestione dei rischi               <ul style="list-style-type: none"> <li>- La funzione Compliance nell'ambito del Sistema dei Controlli Interni</li> <li>- Compliance e Processi</li> <li>- L'identificazione dei rischi nei processi</li> <li>- Il GRC come strumento di gestione integrata dei rischi e dei controlli nei processi</li> </ul> </li> </ul>
<b>Impatto tra organizzazione e i modelli organizzativi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le forti sinergie tra la Circolare 285 e i Modelli Organizzativi 231</li> <li>• Garantire il rispetto delle normative nella progettazione dei processi tramite l'interrelazione tra le funzioni aziendali</li> </ul>
<b>Introduzione al Process mining</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le analisi di processo abilitate dal Process mining</li> <li>• Process mining come leva del cambiamento – il monitoraggio continuo come elemento fondante del cambiamento</li> <li>• Process mining e l'impatto sulle persone</li> <li>• Focus su alcuni strumenti utili alle attività di preparazione dei dati, Process mining e Process analytics Intelligence</li> <li>• Process mining come abilitatore dell'RPA</li> <li>• Esperienze di utilizzo</li> </ul>

# 1 PERCORSO FORMATIVO I FONDAMENTALI DELL'ORGANIZZAZIONE IN BANCA

## 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)
- 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 e la classificazione delle strutture centrali
- Le strutture centrali e la creazione del valore
- La logica della creazione del valore come strumento a supporto del dimensionamento
- Testimonianza aziendale
- Focus
  - Dimensionamento ed esternalizzazioni
  - Impatti operativi nella costruzione di un modello delle esternalizzazioni in relazione alle dimensioni del gruppo o di un sistema di tutela istituzionale
  - Le esternalizzazioni infra ed extra gruppo alla luce degli ultimi aggiornamenti alla Circolare 285/2013



# 1 PERCORSO FORMATIVO I FONDAMENTALI DELL'ORGANIZZAZIONE IN BANCA

## 3° MODULO • L'EFFICIENZA DELLA NORMATIVA INTERNA (29 aprile 2022)

### 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 informazione

### 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
- L'esperienza pratica nel processo di emanazione della normativa interna

### Il 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



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

### 1° MODULO • L'ORGANIZZAZIONE RESILIENTE: MODELLI E STRUMENTI (5-6 maggio 2022)

#### 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
- Focus sulla business continuity
- Organizational Resilience Framework: elementi essenziali e ambiti della resilienza organizzativa
- La tassonomia di modelli e strumenti
- 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

#### Gli strumenti

- L'impatto del lavoro da remoto durante la pandemia: benefici e criticità
- Dallo Smart Working ai New Ways of Working post pandemia: ripensare l'organizzazione del lavoro per una nuova normalità
- Esempi e casi di studio
- Come impostare un progetto di definizione dei New Ways of Working
- Progettare le nuove Employee Experience: attività interattiva
- Trasformazione dei processi, delle relazioni e dei riflessi su ruoli e competenze
- Engagement nel lavoro ibrido
- Come cambia il ruolo della formazione e della comunicazione
- Il modello di upskilling in un'organizzazione adattiva



## 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 *(19-2 maggio 2022)*

#### 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

- 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

#### 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 (6-7 giugno 2022)

#### 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

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

### 4° MODULO • APPROCCI METODOLOGICI E STRUMENTI PER L'ORGANIZZAZIONE: I TOOL (14-15 giugno 2022)

#### 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

#### Approccio Lean e World Class Banking

- World Class Bank + LSS
  - Applicazione sul campo dei principi della metodologia nella gestione dei progetti

#### 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

