

**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:

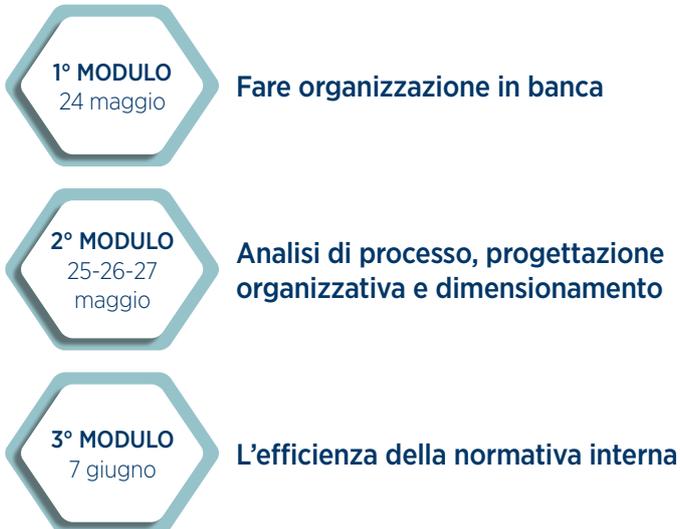


A ciascun percorso si affiancano moduli verticali, che forniscono competenze specialistiche su processi critici o in evoluzione.



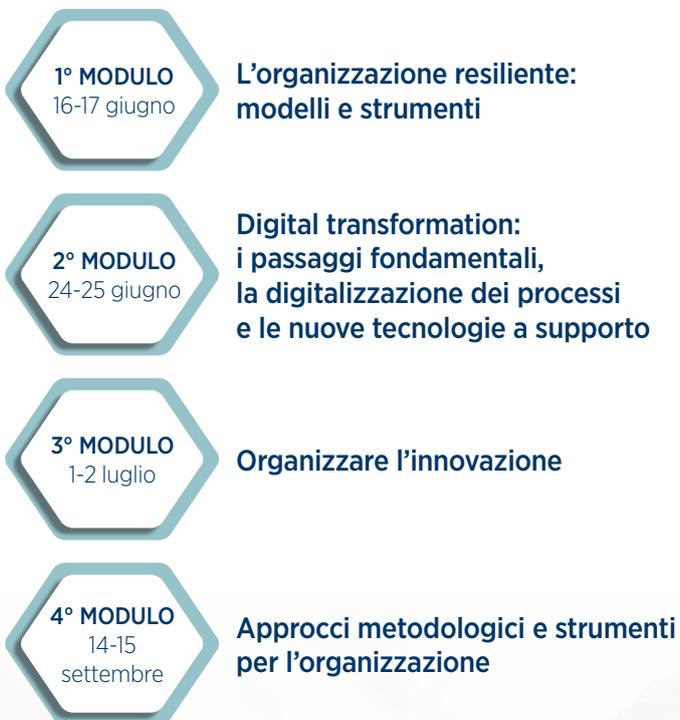
## IL CALENDARIO DEI PERCORSI

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



MODULO VERTICALE  
**Project management – I fondamentali**

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



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)

<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>• 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 (25-26-27 maggio 2021)

<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>• La tecnologia a supporto dei processi aziendali: workflow management, business process management, project management</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>Analisi di processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I processi come driver per le analisi di conformità e la gestione dei rischi</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:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Process mining, nuovi modi di lavorare e competenze delle persone</li> <li>– Process mining e sistemi di performance management</li> </ul> </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
  - 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
- Il dimensionamento delle strutture centrali
- 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 (7 giugno 2021)

### 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



## 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
- 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
- I nuovi rischi dell'organizzazione adattiva

#### 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



## 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
- L'adozione dell'Agile nel modello di sviluppo della Robotica
- Gestione industriale dei Robot

#### 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



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

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

#### 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 (14-15 settembre 2021)

<b>Agile e Lean</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosa sono e perché usarle</li> </ul>
<b>Approccio Agile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelli organizzativi agile e tradizionali a confronto</li> <li>• Agile maturity model: come costruire una roadmap verso l'agilità (struttura organizzativa, processi, strumenti, cultura e competenze)</li> <li>• Agilità: caratteristica individuale o dell'organizzazione?</li> <li>• L'importanza delle competenze</li> <li>• Agile organization in un mondo privo di certezze             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodo Agile, le caratteristiche e i modelli</li> <li>- Agile Organization, le caratteristiche fondamentali</li> <li>- Le leve per rendere un'azienda agile</li> <li>- Come passare a un modello di organizzazione Agile</li> <li>- Agile e Robotica un abbinamento vincente</li> <li>- Come passare ad un modello di Agile@Scale</li> <li>- Principi valori e pilastri dell'Agile</li> </ul> </li> </ul>
<b>Lean IT Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduzione alla Lean e al Lean IT</li> <li>• L'approccio centrato sul cliente</li> <li>• La value stream map</li> <li>• Definire gli obiettivi di valore e misurare le performance</li> <li>• Gli aspetti e gli strumenti organizzativi per implementare il lean IT</li> <li>• Strutture Problem Solving</li> <li>• Punti aperti nei contesti Lean</li> </ul>
<b>Approccio Lean e World Class Banking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• World Class Bank + LSS in BNL             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Applicazione sul campo dei principi della metodologia nella gestione dei progetti</li> </ul> </li> </ul>
<b>DevOps Collaboration Simulation Game</b>	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• far comprendere la cultura e i comportamenti tipici di un ambiente DevOps</li> <li>• scoprire come, attraverso il DevOps il team possa diventare più efficiente ed efficace</li> <li>• sperimentare come implementare i principi DevOps all'interno dell'organizzazione</li> <li>• verificare i benefici dell'adozione del DevOps</li> </ul>



## RELATORI

**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**  
**Chiara Cianfanelli**, Specialista Gestione Normativa Interna – Sviluppo Organizzativo **BNL Gruppo BNP Paribas**  
**Vincenzo Cuzzone**, Direttore Organizzazione **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**  
**Riccardo Franzolini**, Specialista Dimensionamento – Sviluppo Organizzativo **BNL Gruppo BNP Paribas**  
**Vania Govoni**, Responsabile Servizio Process Management **BPER Banca**  
**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 Orteni**, 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  
**Roberto Tudini**, Specialista Gestione Normativa Interna – Sviluppo Organizzativo **BNL Gruppo BNP Paribas**  
**Claudio Vancheri**, Specialist Organizzazione e Processi **Nexen**

